



Motivaation johtaminen myyntityössä

Oona Elg

Opinnäytetyö
Myyntityön koulutusohjelma
2018



Tekijä(t) Oona Elg	
Koulutusohjelma Myyntityön koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Motivaation johtaminen myyntityössä	Sivu- ja lii- tesivumäärä 57 + 7
Opinnäytetyön otsikko englanniksi Leading Motivation in Sales	
<p>Tämä opinnäytetyö on määrällinen tutkimus, jonka toimeksiantajana toimii Cubus Suomi Oy. Työssä käsitellään motivaatiota ilmiönä sekä perehdytään keinoihin, joilla motivaatiota voidaan luoda, ylläpitää ja kehittää. Opinnäytetyön päätavoitteena on saada esimiehille ja yrityksen johdolle toimiva kokonaisuus siitä, miten motivaatiota johdetaan ja kuinka Cubuksen työntekijöiden motivaatiota kannattaisi johtaa.</p> <p>Opinnäytetyön pääongelma on: ”Mitkä tekijät vaikuttavat Cubus Suomi Oy:n myyjien motivaatioon?”. Motivaatioon vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen on ensimmäinen ja mahdollisesti oleellisin vaihe motivaation johtamisessa. Tämän lisäksi tarkoitus on selvittää Cubuksen työntekijöiden tämän hetkisen motivaation määrä sekä se, kuinka suuri vaikutus palkalla ja palkkioilla koetaan olevan suorituskykyyn.</p> <p>Ennen tutkimuksen aloittamista, on hyvä ymmärtää, mitä motivaatio on ja miksi se on tärkeää myyntityössä. Tämän jälkeen selvitetään, miten motivaatiota voidaan luoda ja ylläpitää. Teorian toisessa osiossa käsitellään niitä keinoja, joita esimiehen ja yrityksen johdon tulisi ottaa huomioon henkilöstönsä motivaation johtamisessa.</p> <p>Määrällisessä kyselytutkimuksessa selvitettiin 100 Cubuksen työntekijän motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi selvitettiin, palkan ja palkkioiden vaikutusta sekä nykyinen vallitseva motivaatiotaso. Tutkimus sisälsi mielipideväittämiä, monivalintakysymyksiä ja yhden avoimen kysymyksen.</p> <p>Opinnäytetyön idea sai alkunsa siitä, kun kirjoittaja on työskennellyt kyseisessä yrityksessä viiden vuoden ajan ja tuntee yrityksen liiketoiminnan hyvin. Cubuksella on käytössään monia henkilöstön motivaatiota stimuloivia keinoja ja heille on tärkeää, että työntekijät viihtyvät ja ovat motivoituneita. Tutkimus tukee tätä suuntausta ja antaa työkaluja ja arvokasta tietoa motivaation johtamisen tueksi.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu marraskuun 2017 ja maaliskuun 2018 välillä.</p>	
Asiasanat Motivaatio, johtaminen, sisäinen motivaatio, palkkiot, myyntityö, tavoitteet	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Toimeksiantajan esittely.....	2
1.2	Työn tavoitteet ja tutkimusongelma	3
1.3	Opinnäytetyön rakenne.....	3
2	Myyntityö ja motivaatio	1
2.1	Motivaatioon vaikuttavat tekijät	1
2.1.1	Motivaatioteoriat käytöksen takana	3
2.2	Sisäinen motivaatio ja virtauksen kokeminen	4
2.3	Motivaatiota laskevat tekijät myyntityössä	6
2.4	Tulevaisuuden myyntityöhön vaikuttavat tekijät.....	7
3	Onnistu motivaation johtamisessa.....	21
3.1	Sisäinen markkinointi	21
3.1.1	Henkilöstön hankintaprosessin merkitys	23
3.2	Toimiva palkitsemisjärjestelmä ohjaa ja kannustaa	24
3.3	Esimies henkilöstönsä motivoijana	25
3.3.1	Motivoivien tavoitteiden asettaminen	29
3.4	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen.....	31
4	Yhteenveto: Motivaation johtaminen myyntityössä	33
5	Tutkimuksen toteuttaminen	35
5.1	Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu	35
5.2	Menetelmävalinnat perusteluineen	36
5.3	Aineisto ja käytetyt analyysit	36
6	Työntekijöiden motivaatioon vaikuttavat tekijät Cubuksessa	38
6.1	Cubuksen työntekijöiden nykyinen motivaationtaso	44
6.2	Palkitsemisen vaikutus motivaatioon	46
6.3	Yhteenveto	46
7	Pohdinta	49
7.1	Johtopäätökset.....	49
7.2	Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset.....	52
7.3	Tutkimuksen luotettavuus	52
7.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	53
	Lähteet	55
	Liitteet	58
	Liite 1. Kyselylomake.....	58
	Liite 2.Tutkimuskaaviot.....	62

1 Johdanto

Motivaatiosta ja sen puutteesta kuullaan puhuttavan paljon työpaikoilla. Esimiehet haluavat motivoitunutta ja sitoutunutta työnvoimaa, kun taas työntekijät taas haluavat inspiroivan työilmapiiriin ja työn, joka on myös sisällöllisesti mielenkiintoista. Mitä motivaatio todella on? Miksi motivoitunut henkilökunta on tavoittelemisen arvoinen asia? Lyhyesti sanottuna motivaatio on ihmisen liikkeelle paneva voima. Se saa ihmiset toimimaan ahkerammin ja iloisemmin tavoitteidensa eteen, jolloin yksilön ja koko yrityksen suorituskyky paranee. Ei ihme, että motivoitunut henkilökunta on yksi yrityksen tärkeimmistä menestyksen mittareista. Yritykset toivovat itselleen motivoitunutta ja oma-aloitteista henkilökuntaa, jotka myös pysyisivät motivoituneina ja työskentelisivät ahkerasti yrityksen tavoitteiden eteen. Henkilökunnan motivaation puute puolestaan aiheuttaa yritykselle paljon kuluja. Heikosti motivoitunut henkilökunta ei koe olevansa kovinkaan sitoutunut yrityksen palvelukseen ja sen tavoitteisiin. Työvoiman vaihtuvuusaste on korkea ja kalliit rekrytointiprosessit perehdytyksineen voivat vaatia yritykseltä paljon taloudellisia satsauksia.

Rekrytointiprosessissa yksi tärkeimmistä kriteereistä on työntekijän motivaation taso avointa työtehtävää kohtaan. Kaikkea toivoa ei kuitenkaan tarvitse eikä voi laittaa rekrytointiprosessiin, vaan on olemassa muitakin keinoja motivoituneen työvoiman saamiseksi. Opinnäytetyössä esitetään, mitä menetelmiä yrityksen johto ja esimies voisivat käyttää henkilöstönsä motivointiin sekä millaisten työolosuhteiden vallitessa motivoituminen olisi kaikkein otollisinta. Opinnäytetyössä selvitetään syitä siihen, mistä mahdollinen motivaatio on puute usein johtuu ja kuinka tällaiset motivaatio-ongelmat voidaan ratkaista.

”Joku on joskus sanonut, että ihmisten johtamisessa on vain kaksi tärkeää asiaa: selkeiden tavoitteiden asettaminen ja tavoitteiden saavuttamiseen innostaminen.” (Nieminen & Tomperi, 2008 196). Motivaation johtamisella viitataan säännölliseen ja jatkuvaan toimintaan, joka synnyttää, ohjaa, ylläpitää ja kehittää työntekijöiden motivaatiota. Se kiinnittää työntekijöiden huomion ja energian oikeisiin asioihin, luoden samalla iloisia, työstään nauttivia työntekijöitä.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Cubus Finland Oy. Tutkimustavoitteena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat Cubuksen työntekijöiden motivaatioon. Motivaation johtamisessa on oleellista tunnistaa ne tekijät, jotka todella motivoivat työntekijöitä. Opinnäytetyö tehdään kvantitatiivisena tutkimuksena Suomessa työskenteleville Cubuksen myyjille ja esimiehille. Opinnäytetyön onnistuessa esimiehet ja yrityksen johto voisivat hyödyntää saamaansa dataa tiiminsä motivoimisessa ja ratkaista mahdollisia motivaatio-ongelmia oikein.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii norjalainen vaateketju Cubus Finland Oy Ab, joka on yksi johtavista Pohjoismaisista vaateketjuista. Cubus kuuluu Varner Group-perheyhtiöön, jonka muita toimijoita Suomessa ovat Volt, Dressmann, Carlings, Levi's ja BikBok. Ensimmäinen Cubus perustettiin Suomeen vuonna 2009. Nyt liikkeitä on 48 ympäri Suomea ja niissä työskentelee tällä hetkellä noin 500 työntekijää. Suomessa mallistoon kuuluu naisten vaatteita ja alusvaatteita sekä lasten ja vauvojen vaatteita.

Myyntiä johdetaan pääsääntöisesti seuraamalla lukuja, asettamalla tavoitteita ja kannustamalla hyvään asiakaspalveluun. Suomen kaikki 48 myymälää ovat jaettu alueittain; East, West, North ja pääkaupunkiseutu. Suomella on oma maanjohtaja ja -visualisti, jotka pääsääntöisesti toimivat viestinnällisessä vastuussa Suomen ja Norjan välillä. Jokaisella alueella on omat aluepäälliköt ja -visualistit, joiden tehtävä on pitää oman alueen liikkeen tiedotettuina liike- ja aluekohtaisista tavoitteista, kampanjoista ja esillepanoista. Lisäksi on vielä liikekohtaiset myymäpäälliköt ja visualistit, joiden tehtävä on noudattaa organisaation asettamaa strategiaa ja varmistaa, että tiimi ja myymäläkohtaiset tavoitteet saavutetaan mahdollisimman hyvin. Heidän tehtävä on motivoida omaa tiimiään ja varmistaa, että henkilökunta on tietoinen liikekohtaisista tavoitteista ja yrityksen arvoista. Cubuksella on käytössään yhteinen sovellus MyCubus, jonka välityksellä viestintä pääosin tapahtuu. Sovelluksen avulla jokainen työntekijä voi henkilökohtaisesti seurata avainlukuja, kampanjoita ja tulevia tapahtumia.

Suomen Cubuksen vuoden 2018 tavoitteet ovat; parantaa viestintää ja sen kulkua yrityksen johdolta myymälätasolle ja toisin päin. Lisäksi keskitytään entistäkin enemmän asiakaskohtaamisiin ja -palveluun nostamalla palvelulukuja. Yksi keinoista tulee olemaan uusi koulutusohjelma kaikille uusille ja vanhoille työntekijöillä. Tämä Motivate Training -sovellus on suunniteltu kasvattamaan henkilöstön osastokohtaista tuotetietoutta, joka puolestaan kasvattaa palvelun laatua asiakaskohtaamisissa. Yksi mittari, jolla voidaan seurata asiakaspalvelun laatua tulee olemaan Mysteeri shoppaaja, joka käy 3-4 kertaa vuodessa Suomen jokaisessa liikkeessä.

Tällä hetkellä käytössä olevat palkitsemismenetelmät ja motivaattorit: Kuukauden myyjä ja esimies lahjakortit sekä myynnilliset bonukset sekä erilaiset kilpailut liikkeiden ja alueiden välillä. Lisäksi koko tiimi palkitaan myynnillisestä onnistumisesta illallisella, eli vuonna 2018 onnistumisen mittarina on Mysteeri shoppaajasta saatu tulos. Mysteeri shoppaajalla tarkoitetaan henkilöä, joka tulee liikkeeseen ja tekee arvion saamansa palvelun ja liikkeen siisteyden perusteella. Mitattavia asioita ovat tervehtiminen, myyjän tuotetietous, lisä-

myynti, asiakaspalvelu sekä yleinen siisteys ja järjestys liikkeessä. Henkilökunta ei etukäteen tiedä ajankohtaa, jolloin mysteeri shoppaaja asioi liikkeessä.

Cubus valikoitui opinnäytetyön toimeksiantajaksi, koska opinnäytetyön kirjoittaja on itse työskennellyt siellä vuodesta 2012 lähtien.

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma

Tavoite on selvittää myyntityöhön liittyvät motivaatiotekijät kohdeyrityksessä sekä se, miten niihin voitaisiin myönteisesti vaikuttaa. Tutkimusmenetelmänä käytetään kvantitatiivista kyselytutkimusta.

Pääongelma:

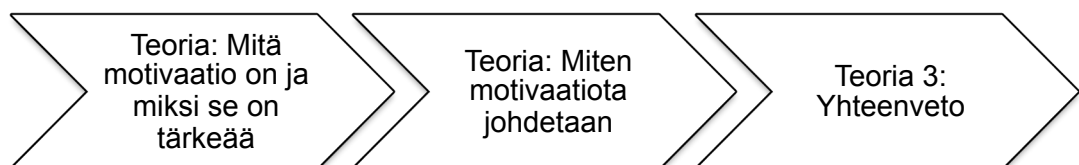
- Mitkä tekijät vaikuttavat Cubuksen myyjien motivaatioon?

Alaongelmat:

1. Mikä on motivaationtaso tällä hetkellä?
2. Mikä on palkitsemisen vaikutus motivaatioon?

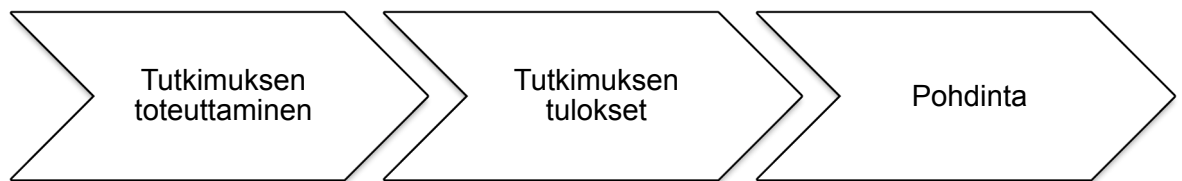
1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämän opinnäytetyön rakenne koostuu teoriaosuudesta ja tutkimus osiosta. Teoria osuus on jaettu kahteen osaan. Ensimmäisessä osiossa perehdytään siihen mitä motivaatio on ja miksi se on tärkeää myyntityötä ammatikseen tekeväälle työntekijälle. Toisessa teoria osuudessa kuvataan, kuinka yrityksen johto ja esimies voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa motivaation syntyyn, kehittämiseen ja ylläpitämiseen sekä kuinka he voivat tunnistaa ja korjata syitä motivaatio-ongelmiin. Teorian jälkeen on yhteenveto motivaation johtamisesta myyntityössä. (Kuvio 1)



Kuvio 1 Teoriaosuuden rakenne

Yhteenvedon jälkeen on tutkimus, joka kertoo, mitkä tekijät vaikuttavat Cubuksen työntekijöiden motivoitumiseen ja mikä heidän motivaationtasonsa on tällä hetkellä. Nykyisen motivaatiotason kartoittaminen kertoo, ovatko työntekijät lähtökohtaisesti motivoituneita työhönsä ja kuinka paljon tulisi laittaa resursseja henkilöstön motivaation stimuloimiseen. Tutkimuksen tavoite on löytää Cubuksen työntekijöiden motivaatioon vaikuttavat seikat, jotta yritys voisi lisätä työntekijöidensä työtyytyväisyyttä, sitouttaa henkilöstöä ja kasvattaa niin yksilön kuin koko yrityksen suorituskykyä. Tutkimus on kvalitatiivinen ja se on suunnattu Suomessa työskenteleville Cubuksen työntekijöille ja esimiehille. Tutkimuksen aikataulun ja toteutuksen jälkeen käydään läpi tutkimuksesta saadut tulokset. Nostetaan esille pääongelman kannalta oleelliset vastaukset. Tutkimusten tulososion jälkeen on pohdinta osuus, jossa tarkastellaan tuloksia ja tehdään päätelmiä teoriaosuutta hyödyntäen. Lisäksi tehdään opinnäytetyölle jatko- ja kehittämis ehdotuksia. Tutkimusosion lopussa on kirjoittajan oman oppimisen arviointi ja ajatuksia opinnäytetyön tekemisestä. (Kuvio 2)



Kuvio 2. Tutkimuksen rakenne

Työn loppuun on vielä lisätty opinnäytetyössä käytetyt lähteet sekä liitteet tutkimuksessa käytetyistä tutkimuskaavioista ja kyselylomakkeesta.

2 Myyntityö ja motivaatio

Ennen ajateltiin, että motivaatio syntyy työtyytyväisyyden tuloksena. Asia on kuitenkin päinvastoin: ilon tunteita syntyy silloin, kun työntekijä työskentelee motivoituneesti kohti tavoitteita. Voidaan sanoa, että tehokkaan työvoiman lisäksi, motivaatiolla saadaan positiivisia tuntemuksia, kuten iloa ja vireyttä. (Rasila & Pitkonen 2010, 8.) Myyntityössä myyjän oma motivaatio ja tietotaito ovat menestyksen keskiössä. Ilman motivaatiota työtä kohtaan harvoin syntyisi pitkäkestoisia tuloksia. Myyjä tarvitsee menestyäkseen niin omia henkilökohtaisia ominaisuuksia kuin organisaationkin tukea ja kannustusta. (Bergström & Leppänen 2011, 371.) Yrityksen, yksilön ja tiimin suoriutuvuuteen vaikuttaa keskeisesti motivaation taso eli se, kuinka voimakkaasti suuntaamme energiamme ja tietomme kyseiseen tehtävään. Huipulle päästääkseen on rakastettava sitä, mitä tekee. (Nieminen & Tomperi 2008, 31.) Myyntityön tehokkuutta voidaan nostaa erilaisilla työntekijän osaamiseen keskittyvillä koulutuksilla ja motivaatiota stimuloivilla tekniikoilla. Se, kuinka hyvin työntekijä lopulta suoriutuu riippuu puolestaan hänen henkilökohtaisista ominaisuuksistaan ja persoonallisuudesta sekä sisäisen motivaation voimasta päästä vastoinkäymisten yli. (Jobber & Lancaster 2012, 414.)

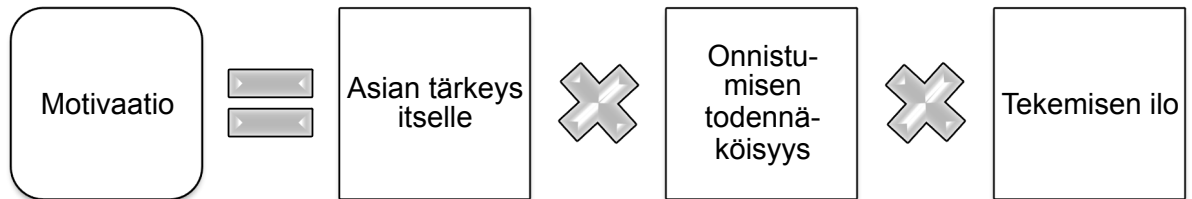
Usein motivaation lähde on raha, myyntityötä ei kuitenkaan jaksa tehdä pitkään pelkäämään rahan takia. Motivaatiota voi luoda lisäksi työympäristön, työnantajan tai erilaisten kilpailuiden avulla. (Vuorio 2008, 111.)

2.1 Motivaatioon vaikuttavat tekijät

Miksi kaksi työntekijää, joilla on täysin samat työtehtävät, samanlaiset taustat sekä samanlaiset päämäärät, tekevät täysin erilaisia päätöksiä ja valintoja? Selitys löytyy motivaatiosta. (MacRae & Furnham 2017, 9.) Kaiken tekemisen taustalla toimivat motiivit, ne voivat olla joko tiedostettuja tai tiedostamattomia, kestoiltaan pitkiä tai lyhyitä. Henkilö ei siis aina itsekään tiedä, miksi toimii jollakin tietyllä tavalla. (Laine, Vilkkio Riihelä 2012, 64-66.) Motivaatio on yksittäisten motiivien muodostama kokonaisuus, joka määrittelee sen, millä vireydellä, aktiivisuudella ja ahkeruudella henkilö toimii tietyissä tilanteissa ja tehtävissä (Kauhanen 2010, 112). Toisin kuin yleensä oletetaan motivaatio ei ole ihmisen sisällä oleva synnynnäinen ominaisuus vaan se on jonkin tietyn prosessin summa, joka on muunneltavissa. (Niermeyer & Seyffert 2002, 12).

Mikä meitä sitten motivoi? On tärkeää osata tunnistaa, mitkä asiat motivoivat ja mistä asioista saa intoa ja hyvää mieltä. Hankalan asian kohtaaminen on helpompaa silloin, kun henkilö kykenee löytämään asetetusta tehtävästä jotain, mikä motivoi häntä. (Rasila &

Pitkonen 2010, 12.) Työmotivaatio koostuu työntekijän, työympäristön ja työn välisestä suhteesta ja vuorovaikutuksesta. Näiden lisäksi työntekijällä on yksilöllisiä odotuksia ja toiveita työtään kohtaan. Psykologisesta näkökulmasta katsottuna ihminen tasapainottelee yhteenkuuluvuuden ja itsenäisyyden tarpeiden välillä. Se kuinka nämä seikat painottuvat vaikuttavat siihen, mikä työntekijää lopulta motivoi. (Nieminen & Tomperi 2008, 33.) Työntekijän motivaatiota voidaan yksinkertaisimmillaan esittää laskukaaviolla (Kuvio3):



Kuvio 3. Motivaation syntyyn vaikuttavat osa-alueet

Se, kuinka osatekijöitä tulisi painottaa riippuu työntekijästä itsestään ja niistä asioista, mitä hän kokee tärkeänä. Mikään kaavan kohta ei saa kuitenkaan olla 0, koska silloin tuloskin on 0 ja motivaatiota ei synny. Ei esimerkiksi riitä, että työ on itselle hyvin tärkeää, jos onnistumisen todennäköisyyttä ei ole ja työilmapiirikin huono. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 174.)

Käyttäytymistieteilijä David McClellandin mukaan motivaatio koostuu kolmesta eri tarpeesta: saavutuksista, vallasta ja yhteenkuuluvuudesta. Saavutuksista motivoitunut henkilö kaipaa haasteita ja tavoitteita, joita kohti pyrkiä. Hän haluaa mielellään kuulla palautetta tehdystä työstä. (Rasila & Pitkonen 2010, 12). Monet myyjät omistavat tällaisen suorituskeskeisen motivaation, heitä kannustavat tavoitteiden saavuttaminen ja niistä saatu positiivinen tunnustus. (Bergström & Leppänen 2015, 395). Heille on tyypillistä, että työtä vaihdetaan heti, kun se alkaa olemaan sisällöllisesti haasteetonta ja yksitoikkoista (Kupias ym. 2011, 174). Vallantunteesta motivoitunut haluaa johtaa ja vaikuttaa. Hänelle on tärkeää myös muodollinen valta ja status. Kolmannessa käyttäytymismallissa motivaatio syntyy yhteenkuuluvuuden tarpeesta. Ihminen kukoistaa silloin, kun hän kokee vahvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta muihin. Hän haluaa antaa ja saada huomiota muilta, eikä mielellään jää yksin. (Rasila & Pitkonen 2010, 12-13.) Häntä kannustavat kiitos ja onnistuneet ihmissuhteet työelämässä (Bergström & Leppänen 2015, 395). Työ saattaa siis toimia välineenä jonkin muun tarpeen saavuttamiselle, kuten vallan ja yhteenkuuluvuuden

tarpeille. Kaikki eivät vaadi sisällöllisesti haasteellista työtä vaan työ voi toimia välineenä muiden tarpeiden saavuttamisessa. Työ voi antaa toimeentuloa ja hyvän aseman tai se voi tarjota sosiaalisen yhteisön johon kulua. (Kupias ym. 2011, 174).

2.1.1 Motivaatioteoriat käytöksen takana

Alla on käsitelty kahta tunnettua motivaatioteoriaa: Maslow'n tarvehierarkiaa ja Herzbergin kaksifaktoriteoriaa.

Abraham Maslow (1908-1970) oli yksi keskeisimmistä humanistisista psykologeista kehittäessään tarvehierarkian kuvaamaan ja tutkimaan ihmistä kokonaisuutena (Lonka, Hakkarainen, Frechen & Lausto 2009, 129). Maslow'n hierarkiassa alempien perustarpeiden tulee olla tyydytettyinä, jotta ihminen voisi järjestyksessä siirtyä ylempien tarpeiden tyydyttämiseen. Maslow'n mukaan alimmat tarpeet ovat Fysiologisia, hengissä pysymisen kannalta olennaisia tarpeita. Pyramidin muut tarpeet liittyvät turvallisuuden tunteeseen, läheisyyden ja rakkauden tarpeeseen sekä arvostuksen tarpeeseen. (MacRae & Furnham 2017, 15-16.) Hierarkian korkeimpana motiivina on itsensä toteuttamisen tarve. Työntekijä ei voi toteuttaa itseään, jos alempia tarpeita ei ole ensin tyydytetty. (Lonka ym. 2009, 129.) Kritiikkiä teoria on saanut sen hierarkisesta ja yksinkertaisesta rakenteestaan, mutta siitä huolimatta se toimii loistavana apuna työntekijöiden motivoimisessa (MacRae & Furnham 2017, 15-16.) Voidaan ajatella, että jos alimmat fysiologiset tarpeet eivät ole tyydytetty niin ylempiä tarpeita on myös hankalaa tai mahdotonta toteuttaa. Jos työntekijä on nälkäinen, niin hänen nälkänsä estää häntä panostamasta täysillä tekeillä olevaan tehtävään. (Rasila & Pitkonen 2010, 36.)

Frederik Herzberg (1959-1970) on esittänyt kaksifaktoriteorian (Two-Factor theory), joka jakaa työtyytyväisyyden kahteen osa-alueeseen, työntekijän sisäisiin motivaatitekijöihin, jotka keskittyvät lisäämään työntekijän työtyytyväisyyttä ja ulkoisiin hygieniatekijöihin, jotka puolestaan pyrkivät poistamaan tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät työympäristöstä. Ulkoiset hygieniatekijät eivät siis suoraan johda tyytyväisyyteen, vaan ne pyrkivät ainoastaan vähentämään tyytymättömyystekijöitä, joita voivat olla esimerkiksi huono palkka, vähän arvostettu työnimike tai puutteellinen työturvallisuus. (MacRae & Furnham 2017, 10-12.) Herzbergin mukaan esimerkiksi puutteellinen ja huono palkkausmenetelmä aiheuttaa helposti tyytymättömyyttä, mutta hyväkään palkka ei yksin riitä hyväksi motivaation lähteeksi (Kauhanen 2010, 112). Raha tyydyttää vain tiettyjä perustarpeita, kuten turvallisuuden tarpeen ja ravinnon saannin tarpeen. Aineellinen vakaus tuo turvallisuudentunnetta, joten jos työnhakija tietää, että työpaikka tuo hänelle paljon aineellista varmuutta, hän on valmiimpi sitoutumaan. (Niermeyer & Seyffert 2008, 92.)

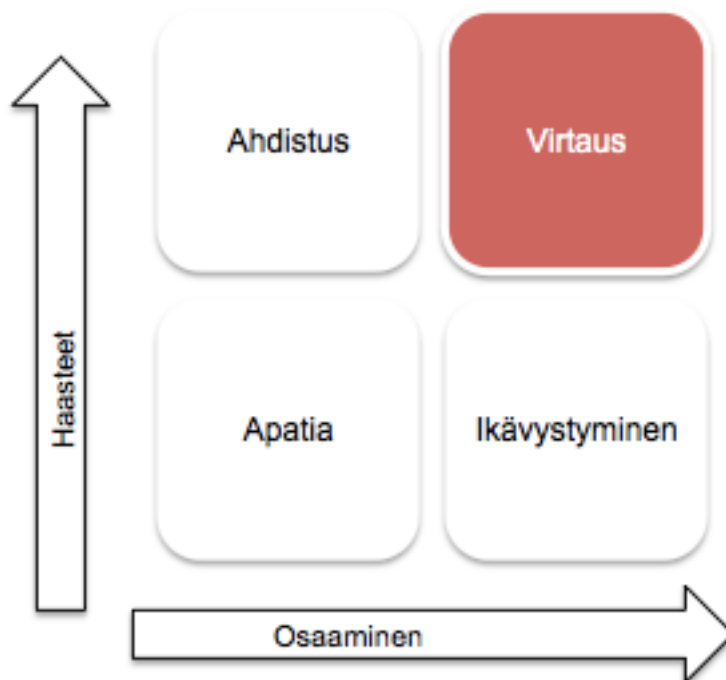
Voidaankin sanoa, että tyytymättömyystekijöiden poistaminen ja toimiva työympäristö mahdollistavat sisäisen motivaation heräämisen ja tyytyväisyyden tunteet. Työtyytyväisyyttä lisääviin tekijöihin voidaan laskea kaikki ne tekijät, jotka motivoivat työntekijää sisältä käsin, kuten sopivasti haastavat työtehtävät, vastuullisuus ja mahdollisuus tehdä jotain itsestä merkittävältä tuntuva. (MacRae & Furnham 2017, 11.) Työnteko on tehokkainta silloin, kun motivaatio tulee ihmisen sisältä eikä ulkopuolisin avuin. Jos työntekijä todella nauttii myyntityöstä ja kokee voivansa toteuttaa itseään, niin silloin ulkoiset seikat kuten palkkiot, palkka ja lomat toimivat vain bonuksena kaiken muun tekemisen ohella. (Ojanen 2010, 38.)

2.2 Sisäinen motivaatio ja virtauksen kokeminen

Voidaan sanoa, että ulkoinen motivaatio auttaa, mutta sisäinen motivaatio ratkaisee (Nieminen & Tomperi 2008, 39). Esimies pystyy omalla toiminnallaan ja olosuhteita muokkaamalla vaikuttamaan työntekijän motivaatioon tiettyyn pisteeseen asti, mutta lopulta kuitenkin ratkaisee myyjän sisäisen motivaation voima ja hänen oma asenteensa vastoinkäymisiin, joita myyntityö sisältää. (Jobber & Lancaster 2012, 414-417.) Sisäinen motivaatio on tarvehierarkiassa korkeimpien tarpeiden kohdalla. Se saa voimansa monipuolisista ja haasteellisista tehtävistä, joiden palkkiot tulevat työstä itsestään, kuten työnilosta. (Nieminen & Tomperi 2008, 37.) Motivoitumisen tilaan pääseminen vaatii mahdollisuutta innostua ja onnistua. Innostus syntyy esimerkiksi halusta oppia uutta tai luvatussa palkkiosta. Onnistumiseen vaaditaan selkeät ja realistiset tavoitteet sekä riittävästi aikaa. Molempia tarvitaan, niin innostusta kuin onnistumistakin. Jos tehtävä tuntuu mielekkäältä tehdä, mutta aikaa ja resursseja on liian vähän niin silloin motivaation määräkin jää vaatimattomaksi. (Rasila & Pitkonen 2010, 20.) Työntekijä joka kokee työn imua on tarmokas, omistautunut ja valmis panostamaan työhönsä myös vaikeissa tilanteissa. Lisäksi sisäinen motivaatio ehkäisee työuupumusta ja kyllästymistä sekä parantaa työn tuottavuutta. (Nieminen & Tomperi 2008, 128). Työn imuun ja sisäiseen motivaatioon liittyy hyvin läheisesti ilmiö nimeltään virtaus (Flow) (Lonka ym. 2005, 119-120; Nieminen & Tomperi 2008, 128).

Virtaus on ihmisen tekemisestä syntyvä huippuelämykseltä tuntuva melko pitkäkestoinen mielentila, jolloin aika kuluu joutuin, epävarmuuden tunteita ei ole ja tekeminen sujuu kuin itsestään. (Lonka ym. 2005, 119-120). Virtausta kokemusta tutkinut psykologi Mihaly Csikszentmihalyin tavoitteena oli selvittää menestyneiden ja luovien ihmisten menestyksen salaisuus. Tulos ei ollut mitenkään yllättävä, ihmiset menestyvät parhaiten silloin, kun he rakastavat sitä mitä tekevät. (MacRae & Furnham 2017, 111-112.) Virtauskokemus syntyy silloin, kun työntekijän osaaminen vastaa annettuja haasteita ja hän joutuu työ-

kennellä osaamisensa ylärajalla, mutta kokee silti taitonsa riittävinä (Lonka ym. 2005, 122). (Kuvio2)



Kuvio 4. Osaamisen ja haasteiden vaikutus mielialaan

Virtauksen vastakohta on liian haasteelliset tai helpot tavoitteet, jotka ennemminkin tuntuvat hidastavan ajankulua. Haasteet, joihin työntekijän osaaminen ja tietotaito eivät riitä, luovat *ahdistusta* ja stressiä. (Lonka ym., 2009, 122-123.) Myyjä ei luota onnistumisen mahdollisuuteen ja pelkää epäonnistumista. Liian helposti saavutettavissa olevat haasteet luovat puolestaan *ikävystymisen* tunteita. Silloin onnistumisetkaan eivät tuota iloa, koska niiden eteen ei ole tarvinnut ponnistella. Ikävystyminen näkyy helposti myös asiakkaille, mikä taas estää asiakasnuhteiden syventymisen ja kehittymisen aidoksi kumppanuudeksi. (Nieminen & Tomperi 2008, 129). Kun osaamisen ja haasteiden taso on alhainen niin syntyy helposti *apaattisia* ja osaamistaan epäileviä työntekijöitä. (Lonka ym., 2009, 122-123.)

Virtauskokemus perustuu henkilön kykyyn siirtää ahdistuksen tunteita pois ja keskittämään ponnistelunsa jonkin taidon harjoitteluun ja tekemiseen (Lonka ym., 2009, 120-126). Virtauksessa ihminen syventyy niin tarkasti jonkin tehtävän suorittamiseen, että hän kadottaa ajantajun ja aika kuluu kuin siivillä. Tekeminen on kivaa ja siitä saa paljon työn iloa ja hyvää mieltä. Ponnistelun ja siitä seuraavan onnistumisen ansioita työntekijän itseluottamuskin kasvaa. (Rasila & Pitkonen 2010, 22.) Esimies ei voi omalla toiminnallaan

automaattisesti taata virtauksenkokemusta työntekijöilleen, mutta hän voi luoda työympäristön, joka tukee työntekijöiden pääsyä tähän nautinnolliseen tilaan (Nieminen & Tomperi 2008, 128). Tarkemmin esimiehen keinoin syventää henkilöstönsä motivaatiota, tarkastellaan kappaleessa 3.3 Esimies tiimensä motivoijana.

2.3 Motivaatiota laskevat tekijät myyntityössä

Catanesen ja Bauerin tekemän tutkimuksen mukaan torjutuksi tuleminen vähentää ihmisen merkityksellisyyden kokemusta, lisää voimattomuutta ja vaikuttaa ajantajun heikkenemiseen (Laine ym. 2012, 76). Myyntityössä pettymykset ja vastoinkäymiset ovat arkipäivää. Weinerin attribuutiteorian mukaan ihmisellä on sisäinen tarve tulkita omia onnistumisiaan ja epäonnistumisiaan ja luoda päätelmiä niistä. Kaikkein tuhoisinta oman itsensä kannalta on tulkita epäonnistumisen syyksi sellainen tekijä itsessä, jota ei voida muuttaa tai hallita. (Lonka ym, 2009, 134-135.) Myyjän oma suhtautuminen reklamaatioihin tai kielteisiin päätöksiin vaikuttaa paljon siihen, kuinka myyntiä jatkossa toteutetaan. Huippumyyjät erottuvat keskiverto myyjistä juurikin heidän tavallaan käsitellä torjutuksi tulemistä. He eivät keskity epäonnistumisiin vaan analysoinnin ja virheistä oppimisen jälkeen, he jättävät takaiskut taka-alalle (Rummukainen 2008, 18).

Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan henkilön ympäristöstä tulevaa painetta, palkkioita ja rangaistuksia. Motivaation puutetta voidaan osittain selittää sillä, että se on liikaa ulkoisen motivaation varassa, jolloin voi syntyä tunne siitä, että itsensä toteuttamisen sijaan oma toiminta tuntuu muita varten tehdyltä. (Laine ym. 2012, 74-75.) Ulkoiset motivaatio tekijät toimivat parhaiten lyhyen aikavälin toimintaa ohjaavina motivaatiokeinoina, kuten myyntikilpailuissa. Ulkoinen motivaatio sijoittuu tarvehierarkiassa alempien tarpeiden tasolle, ja ei siitä syystä riitä motivoimaan pitkällä aikavälillä. (Nieminen & Tomperi 2009, 37.)

Esimiehen tai kollegan halveksunta ja mitätöinti laskevat innostusta ja tyrehdyttää mielenkiinnon (Ristikangas, Ristikangas 2010, 234). Myös työpaikan ryhmäilmiöllä voi olla vaikutusta yleiseen työilmapiiriin. Hyvin kiinteällä ja tiiviillä ryhmällä on taipumusta alkaa kilpailemaan muiden ryhmien kanssa ja hylkimään ryhmän ulkopuolisia henkilöitä. Henkisesti aggressiivisesti käyttäytyvä henkilö lisää myös muissa ryhmänjäsenissä epätoivottuja tunteita ja käytöksiä, koska he asettuvat yleensä puolustuskannalle. Väkivalta tuntuu vain lisäävän väkivaltaa (Lonka ym. 2005, 147-148.) Työpaikkakiusaaminen on Suomessa varsin yleinen ilmiö. Sen yleisyyttä selitetään kiireellä ja stressillä sekä muutostilanteen tuomalla paineella. Kiusaaminen voi olla helposti huomattavaa avointa kiusaamista tai vaikeammin havaittavaa piilevää kiusaamista. Kiusaamiseen on puututtava ja asia on otettava jämäkästi esille kiusaajan kanssa tai jos kiusaaja on itse esimies niin, silloin hä-

nen esimiehensä kanssa. On kuitenkin tärkeää osata erottaa, milloin on kyse ratkaistavasta erimielisyydestä ja milloin voidaan puhua itse kiusaamisesta. On hyvä muistaa, että ristiriitaiset tilanteet kuuluvat työyhteisöön. (Manka & Manka 2016, 153.)

2.4 Tulevaisuuden myyntityöhön vaikuttavat tekijät

Ympäristölliset, etenkin teknologian kehittyminen ja käytösmallien muuttumien vaikuttavat siihen, kuinka myyntiä tulevaisuudessa toteutetaan ja johdetaan. Kuluttajien käytökseen vaikuttaa globalisoituminen ja kuluttajien kasvavat odotukset tuotteelta ja palvelulta. Teknologia tulee vaikuttamaan myyntikanaviin ja automatisoi paljon toimintoja ja prosesseja, jotka ennen suoritettiin manuaalisesti. Lisäksi laatuvaatimukset myynninjohtajille ja myyjille kasvavat. (Jobber & Lancaster 2012, 126.)

Henkilöstö- ja liikkeenjohtamisen tehtäväkentät tulevat väistämättä muuttumaan kasvavien kansainvälisten muutospaineiden seurauksena. Suomessa etenkin väestön ikääntyminen ja globalisaatio tuottavat haasteita ja vaativat yrityksen johdolta entistä enemmän kykyä johtaa kansainvälistä organisaatiota. (Kauhanen 2010, 11-15.) Uudet sukupolvet luovat uusia käyttäytymismalleja. Teinit eivät halua käyttäytyä samalla tavalla kuin omat vanhempansa (Parvinen 2013, 161-162). Verkkokauppojen yleistyessä kotimaisuus on menettänyt merkitystään ja mitä nuoremmista kuluttajista on kyse, sitä vähemmän kotimaisuus vaikuttaa ostopäätökseen (Manninen, 2.6.2015). Vuonna 2020 Y-sukupolvi (1980-1990 vuonna syntyneet) tulee olemaan suurin työssä oleva ikäluokka. Työkulttuuri tulee kokemaan muutosta, koska tämä uusi sukupolvi ei ole kokenut samaa niukkuuden aikaa kuin sodan jälkeen syntyneet. Y-sukupolvi arvostaa paljon työn sisällöllisiä seikkoja, mutta sitäkin enemmän he arvostavat vapaa-aikaa. (Manka, Manka 2016, 13-14.) Furnhamin ja MacRaen (2017, 2-3;165) mukaan sukupolvien välillä ei kuitenkaan ole merkittäviä eroja yksilöllisten tavoitteiden ja motivaatiotekijöiden suhteen. Heidän mukaan arvojen erilaisuus johtuu enemmin ihmisten välisestä erilaisuudesta, työnkuvasta ja -alasta ei niinkään eri ikäryhmien tuomista käytösmalleista.

Tieteen ja teknologian kehittyminen muuttavat palveluita digitaaliseen muotoon. Ihmiset tulevat väistämättä olemaan entistä enemmän vuorovaikutuksessa koneiden kanssa. (Manka, Manka 2016, 15.) Digitalisoituminen tulee olemaan merkittävä yhteiskunnallinen muutos, joka vaikuttaa käyttäytymismalleihimme (Parvinen 2013, 161). Vaikka nopea digitalisoituminen avaa yrityksille paljon uusia liiketoimintamahdollisuuksia, se myös hävittää työpaikkoja ja luo muutoksen sekä ajan hermolla pysymisen painetta. (Manninen 2.6.2015.) Digitaalinen lukutaito tulee olemaan tärkeää tulevaisuudessa. Jokaisen työnte-

kijän tulisi osata hankkia tietoa kriittisesti ja poimia sieltä vain olennainen tieto tekemisen-
sä tueksi. (Manka, Manka 2016, 25.)

Koska tietoa on tarjolla kellon ympäri, on vertailuakin entistä helpompaa ja nopeampaa tehdä (Vuorio 2008, 110-111). Haastetta myyntiin ja markkinointiin tuo monikanavaisuuden lisääntyminen. Asiakkaat pääsevät yhä helpommin verkon kautta käsiksi niihin tietoihin, joita he tarvitsevat ostopäätöksensä tueksi. (Manninen 2.6.2015.) Vastapainoksi yli-
pursuavalle tarjonnalle, myyjän tulisikin tyrkyttämisen sijaan kuunnella asiakasta ja etsiä yhdessä ratkaisua. (Vuorio 2008 110-111.) Jokaisen työntekijän olisi osattava puhua ja kuunnella asiakasta. Verkostoitumisen myötä keskusteluyhteyteen asiakkaan kanssa pääsee entistäkin helpommin ja dialogien määrä kasvaa. Kenelläkään ei ole aikaa valvoa toinen toistansa. (Manka, Manka 16-17.)

Globalisaation myötä tapahtuva murros jakaa yhteiskunnat uudistumiskykyisiin ja taantuviin valtioihin. Sama tapahtuu myös yksilötasolla työelämässä. Ihmiset, jotka eivät ole tarpeeksi motivoituneita kehittämään omaa osaamistaan ovat vaarassa syrjäytyä niin työelämästä kuin myös elämästä. (Manka, Manka 2016, 15.) Yrityksen johdon tulisi olla kykeneväinen vastaamaan näihin tulevaisuuden tuomiin muutospaineisiin, kouluttamalla ja perehdyttämällä työntekijöitään. (Jobber & Lancaster 2012, 126). Tulevaisuudessa yrityksen johdolta ja esimiehiltä vaaditaan autoritäärisen johtamisen sijaan voimaannuttavaa johtamista (Manka & Manka 2016, 16).

3 Onnistu motivaation johtamisessa

Johtajan tehtävä on saada joukko ihmisiä toimimaan jonkin yhteisen tavoitteen eteen ja käyttämään organisaation arvoihin ja käytäntöihin perustuvia keinoja tavoitteen saavuttamiseksi (Viitala & Jylhä 2013, 248-249). Yrityksen johdolta ei odoteta pelkästään motivoitunutta asennetta työtään kohtaan vaan lisäksi heiltä vaaditaan kykyä motivoida ja innostaa myös muita tarttumaan annettuihin työtehtäviin (Niermeyer & Seyffert 2002, 8). Yksi johtamisen hankalimmista tehtävistä onkin henkilöstön motivoiminen. Työntekijän voi osittain pakottaa tekemään jonkin työtehtävän, mutta häntä ei voi pakottaa tekemään sitä mielellään. Työntekijää ei voi siis suoraan motivoida, mutta hänen motivoitumistaan voidaan tukea erilaisin keinoin (Rasila & Pitkonen 2010, 5-6). Johtajan tehtävä ei ole intensiivisesti motivoida työntekijöitään, vaan enneminkin toimia tukena ulkoiselle motivaatiolle ja kehittää innostava palkitsemisjärjestelmä. Lisäksi johtajan tulisi varmistaa, että sisäisen motivaation edellytykset (merkityksen ymmärtäminen, edistymisen ja oman pätevyyden tiedostaminen sekä vapaus itsenäiseen ajatteluun ovat kunnossa). (Nieminen & Tomperi 2008, 38-39.)

3.1 Sisäinen markkinointi

Sisäisellä markkinoinnilla viitataan koko henkilöstöön kohdistuvaan markkinointiin, jolla pyritään saamaan työntekijät toimimaan jollain tietyllä tavalla. Esimiesten ja yrityksen johdon tehtävä on pitää hyvät työntekijät mahdollisimman pitkään yrityksessä, jotta henkilöstön vaihtuvuus vähenisi ja säästyttyisiin kalliilta rekrytointi- ja perehdytysprosesseilta. (Bergström & Leppänen 2015, 150-151.) Sisäisellä markkinoinnilla halutaan lisätä työntekijöiden motivaatiota asiakaslähtöisyyteen sekä toimia houkuttelevana työnantajana haki-ajan näkökulmasta. (Grönroos 2000, 285-286.) Onnistunut sisäinen markkinointi motivoi, innostaa ja kannustaa henkilöstöä toimimaan kohti yhteisiä tavoitteita ja henkilökohtaista kehittymistä. Onnistuneessa sisäisessä markkinoinnissa työntekijät viihtyvät työssään ja se näkyy myös asiakkaille hyvänä asiakaspalveluna. Lisäksi se sitouttaa työntekijöitä palvelemaan yritystä mahdollisimman pitkään, samalla toimien houkuttumina osaaville uusille työntekijöillä (Bergström, Leppänen 2015, 153-154.) Hyvien ja koulutettujen työntekijöiden saaminen ja pitäminen yrityksen palveluksessa on nykypäivänä hankalaa ja tulevaisuudessa osaavan työvoiman merkitys vain korosuu (Grönroos 2009, 447).

Sisäistä markkinointia suunniteltaessa on otettava huomioon nämä keskeisimmät osa-alueet: **tiedotus, koulutus, kannustaminen ja yhteishengen luominen**. Yrityksen omat tavoitteet ja henkilöstön kyvykkyys sekä markkinatilanne vaikuttavat siihen, missä määrin kutakin osa-aluetta käytetään ja kuinka paljon siihen halutaan panostaa. Hyvään asiakas-

palveluun tähtäävä yritys haluaa panostaa henkilökunnan asiakaspalvelukoulutukseen ja kannustaa hyvin asiakaspalvelusuorituksiin. (Bergström & Leppänen 2015, 156-157.) Voidaan puhua viestintä- ja asennejohtamisesta. Työntekijät tarvitsevat toimivaa viestintää ja tiedotusta, mutta sen tueksi henkistä rohkaisua, tukea ja kannustusta. (Grönroos 2009, 449.)

Sisäisen markkinoinnin yksi tavoitteista on luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä uskoa yrityksen menestysmahdollisuuksiin. Tällaista me-henkeä lisäävää toimintaa voi olla esimerkiksi yhteiset tilaisuudet, joilla kasvatetaan yhteishenkeä tai ulkoiset ominaisuudet kuten yhteneväiset työasut. Yhteishengen yksi tärkeimmistä luojoista on henkilökunnan tasa-arvoinen kohtelu. (Bergström & Leppänen 2015, 156-157.) Keinoja oikeudenmukaisuuden tunteen luomiseksi on palkkaus- ja ylennysperusteiden läpinäkyvyys sekä niihin liittyvä tasa-arvoisuus. Palkkausperusteet tulisi määritellä yrityksessä samalla tavalla ja lisäksi puhua suoraan ja avoimesti palkkaan liittyvistä seikoista. Luottamuksen lisäämiseksi, yrityksen johdon tulisi puhua suoraan, olla avoimia ja pitää sanansa. (Nieminen & Tomperi 2008, 209.)

Tiedotus on yksi tasa-arvon tunteita luova keino. Onnistunut tiedotus on jokapäiväistä henkilöstön ohjaamista kohti yrityksen tavoitteita. (Bergström & Leppänen 2015, 156-157.) Organisaatiossa tapahtuva viestintä työntekijöiden välillä voi koskea työrutiineja, tuotteiden ominaisuuksia, kampanjoita ja muita työntekijöille tarpeellisia tietoja (Grönroos 2000, 284). Sisäisen viestinnän puutteellisuus on yksi merkittävimmistä tyytymättömyyden lisääjistä työpaikalla ja se toimii vain jarruna yrityksen kehitykselle. Toimiva viestintä on taas johtamisen yksi tärkeimmistä työkaluista. Oikea-aikainen viestintä sitouttaa ja motivoi työntekijät työtehtäviinsä. Myöskään ikävät huhut eivät pääse täyttämään tyhjiöitä, jotka ovat syntyneet puutteellisen viestinnän seurauksena. Se, kuinka viestintä lopulta tapahtuu riippuu paljon yrityksestä itsestään. Erilaisia kanavia sisäiselle viestinnälle voivat olla intranet, sähköposti, ilmoitustaulu ja palaverit. Oli viestintäkanava mikä tahansa, tärkeintä kuitenkin olisi, että tieto saapuisi kaikilla samanaikaisesti. (Nieminen & Tomperi 2008, 209.)

Suuri osa markkinoinnista tapahtuu työntekijöiden kautta, siksi on tärkeää, että työntekijä tuntee yrityksensä liikeidean sekä tietää tulevien kampanjoiden ja tilaisuuksien sisällöstä ja ajankohdasta. (Bergström & Leppänen 2015, 156-157.) Työntekijät tarvitsevat toimivan tiedotusjärjestelmän lisäksi asennejohtamista. Yrityksen johdon ei tule toimia vain tiedottajana työntekijöille vaan sen lisäksi heidän tulisi kannustaa rohkaisemalla ja antamalla tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Asennejohtamista voidaan pitää jatkuvana prosessina, kun taas viestintäjohtaminen voi tapahtua ajanjakso sidonnaisesti. Viestintäjohtaminen ja

asennejohtaminen tukevat toinen toisiaan. Viestintä otetaan paremmin vastaan, kun rohkaistaan positiiviseen ja avoimeen asenteeseen. Asenne taas on parempi kun viestintä on toimivaa. (Grönroos 2009, 449-450.)

Koulutus toimii viestinnällisenä tukena niille työntekijöille, jotka eivät ymmärrä tai osaa yrityksen strategioita. Osa syy voi löytyä asenneongelmasta, jolloin työntekijän asenne on negatiivinen ja kielteinen. Puutteellinen viestintä voi myös olla syynä huonoon asenteeseen. Koulutus lisää työntekijöiden ymmärrystä yrityksen strategioista ja lisää toimivaa viestintää. Koulutus voi antaa kokonaisvaltaisen näkemyksen yrityksen toiminnasta, se voi lisätä oikeanlaista asennetta ja myönteisyyttä tai se voi toimia myyjien viestintä-, myynti- ja palvelutaitojen kehittämisen tukena. (Grönroos 2009, 456.)

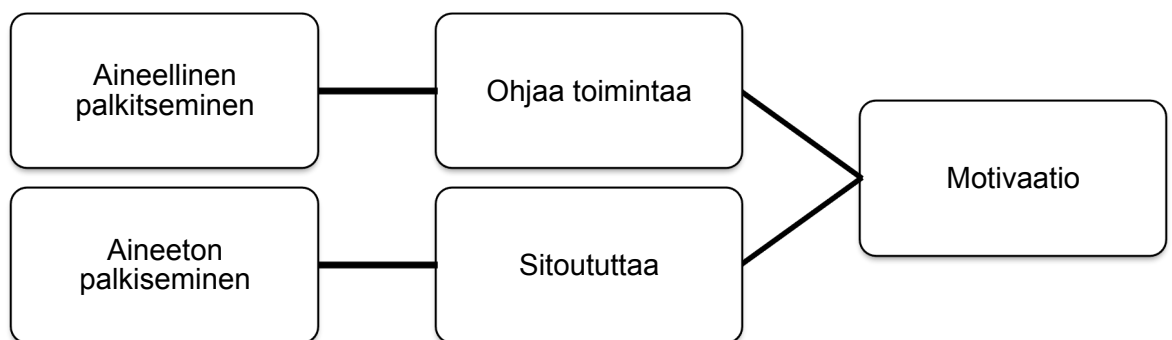
3.1.1 Henkilöstön hankintaprosessin merkitys

Hyvistä ja osaavista työntekijöistä kannattaa kilpailla. Sisäinen markkinointi alkaa jo oikeiden työntekijöiden löytämisestä ja houkuttelimisesta oikeille paikoille. (Grönroos 2009, 471.) Henkilöstöhankinnalla viitataan kaikkiin niihin prosesseihin, joilla hankitaan henkilökuntaa yrityksen sisälle. Se voi olla joko ulkoista hankintaa, jolloin työvoimaa haetaan yrityksen ulkopuolelta tai sisäistä hankintaa, jolloin henkilöstöä valitaan yrityksen sisältä täyttämään avointyöpaikka. (Kauhanen 2009, 68.)

Myyjän tehtävät ja rooli vaihtelevat paljonkin sen perusteella, millaista myyntityötä tehdään ja millainen asiakaskohtaaminen on kyseessä. Myyjän vaikutus yrityksen tulokseen on merkittävä. Voidaan sanoa, että myyjä toimii käyntikorttina ja positiivisen mielikuvan luojana yrityksen ja asiakkaan välillä. (Bergström & Leppänen 2011, 322-323.) Menestyäkseen yritys tarvitsee tehokkaan valintaprosessin löytääkseen parhaimmat myyjät itselleen. Valintaprosessi tulisikin sitoa osaksi yrityksen strategiaa, koska myyjien osaamisen välillä on havaittavissa suuriakin eroja. Lisäksi myyjät ovat yritykselle kalliita, yleensä myyntihenkilöt sisältävät paljon kustannuksia kuten työsuhteautoja ja työmatkoja. Myyjän tulisi kuitenkin ensikädessä tuoda yritykselle enemmän tuloja kuin menoja. (Jobber & Lancaster 2012, 414-417.) Kun henkilöstö toimii osana liiketoimintastrategiaa, siitä muodostuu tärkeä kilpailukeino, joka on myös olennainen osa yrityksen menestystä. Henkilöstö toimii pätevänä kilpailukeinona vain ja ainoastaan silloin, kun yrityksenjohto onnistuu palkkaamaan parhaat mahdolliset työntekijät, kehittämään heidän osaamistaan ja motivoimaan heitä pysymään organisaatiossa mahdollisimman pitkään. (Bergström, Leppänen 2015, 149-154.)

3.2 Toimiva palkitsemisjärjestelmä ohjaa ja kannustaa

Palkitsemiseksi voidaan laskea kaikki ne asiat, joilla osoitetaan tunnustusta ja huomiota työntekijää kohtaan. Parhaimmillaan onnistunut palkitseminen kasvattaa työntekijän motivaatiota ja itseluottamusta, kannustaa oikeiden asioiden tekemiseen, itsensä kehittämiseen ja lisää työn kokemista merkityksellisenä. (Nieminen & Tomperi 2008, 153.) Palkitseminen on keskeinen osa-alue henkilöstön motivaation johtamista. Palkkiot toimivat kannustimina henkilöstölle ja samalla tukevat organisaation tavoitteita. Palkitseminen voi olla aineellista, kuten palkka ja erilaiset edut tai aineetonta, kuten uraan liittyvä palkitseminen. (Kauhanen 2010, 109-110.) Aineellisen palkitsemisen tavoite on ohjata työntekijän toimintaa kun taas aineettomalla palkitsemisella halutaan tukea työntekijän motivaatiota ja sitoutumista (Nieminen ja Tomperi 2008, 156). (Kuvio 5).



Kuvio 5. Aineellisen ja aineettomat palkitseminen vaikutus työntekijän motivaatioon

Palkitseminen voi ohjata toimintaa myös väärään suuntaan. Kuvitellaan tilanne, jossa yritys haluaa panostaa asiakaspalveluun, mutta samalla myyjiä palkitaan reklamaatioiden vähenemisestä. Tuloksena saattaa olla kasa tyytymättömiä asiakkaita, jotka eivät saa hyvää asiakaspalvelua reklamaatiotilanteissa, vaan hyvän asiakaspalvelun sijaan heitä vai siirrellään myyjältä toiselle. Tämän kaltainen palkitsemisjärjestelmä, jossa seurataan vain tuloksia ja mittareita, voi vaikuttaa negatiivisesti yrityksen asiakaspalveluun liittyviin tavoitteisiin, koska se palkitsee työntekijöitä vääränlaisesta toiminnasta. Palkitsemisjärjestelmä ei pysty korvaamaan hyvää johtamista. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 32-33.)

Jotta palkitseminen olisi mahdollisimman tehokasta, johdolla tulisi olla selkeä tuntemus ainakin seuraavista osa-alueista: yksilön käyttäytyminen, organisaation henkilöstörakenne (esimerkiksi ikä, koulutustaso ja sukupuolirakenne), työtyytyväisyyteen liittyvät asiat, toimialaan liittyvä lainsäädäntö ja työehtosopimukset sekä verotukselliset seikat. (Kauhanen 2010, 109-110.) Palkitsemisen ei kuitenkaan kuuluu olla yksilöllisesti räätälöity työntekijöiden toiveiden mukaan. Taitava esimies osaa korostaa palkitsemisjärjestelmästä niitä asioita, joita työntekijä pitää tärkeänä. Jos työntekijä esimerkiksi arvostaa henkilöstöetuja, voi esimies korostaa työaikajärjestelyjen joustavuutta ja hyviä työvälineitä. (Rantamäki ym. 2006, 18-19.)

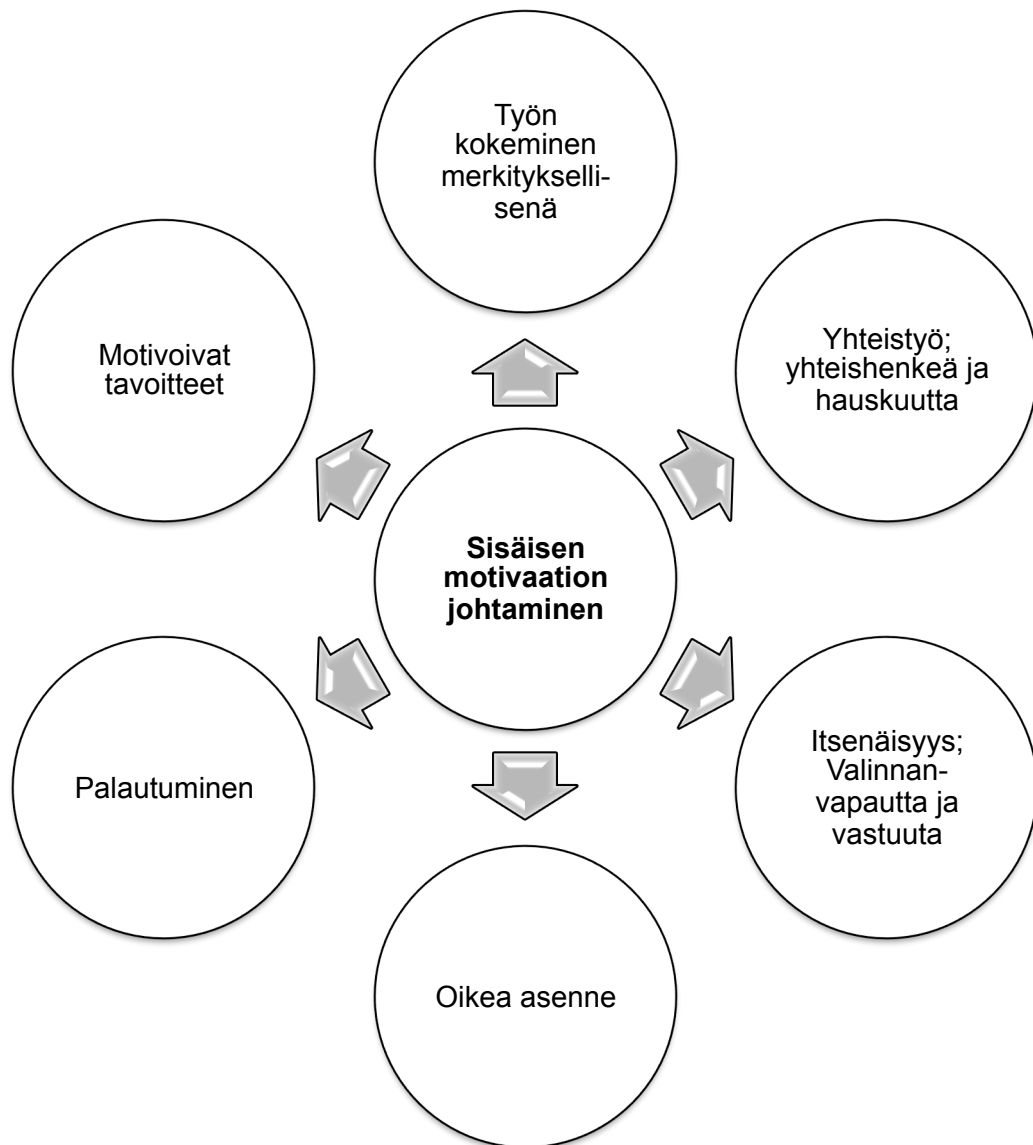
Palkitsemisen kanssa kannattaa olla hienotunteinen, liiallinen taloudellisten palkkioiden tai rangaistusten esille tuonti voi kadottaa työntekijän sisäisen motivaation. Oikein käytettynä palkitsemisjärjestelmä voi toimia houkuttimena tutustua uusiin asioihin ja saada onnistumisen kokemuksia, tällöin ulkoinen motivaatio voi muuttua sisäiseksi motivaatioksi. (Lönka, ym. 2009, 120-121.) Palkitseminen vaikuttaa motivaatioon, mutta yhtälailla motivaatiomme vaikuttaa siihen, minkälaisia palkkioita haluamme ja miten tahtoisimme itseämme palkittavan. Aikaisemmat kokemukset määrittävät sen, millaisia palkkioita olemme tottuneita ja oikeutettuja vastaanottamaan. (Rantamäki ym. 2006, 22.)

3.3 Esimies henkilöstönsä motivoijana

Esimies voi vaikuttaa oman tiimensä motivaatiotasoon innostamisen ja kannustamisen kautta, jotka ovat hyvän työilmapiirin perusta (Ristikangas, Ristikangas 2010, 236-237). Myyntihenkilöstön motivaation luominen ja ylläpitäminen voi olla hyvinkin haasteellista. Motivaatiota tulisikin johtaa aina yksilön näkökulmasta, koska motivaation syntyyn vaikuttavat niin yksilölliset tarpeet ja arvot kuin työntekijän persoonallisuuskin. Esimies ei voi suoraan vaikuttaa työntekijän motivaatiotasoon, mutta hän voi luoda sellaiset olosuhteet ja työympäristön, jotka edistävät työntekijän motivoitumista. Esimiehien ja yrityksen johdon tulisi siis pyrkiä luomaan kulttuuria, joka kannustaa ja innostaa työntekijöitä tekemään itse päätöksiä ja asioita, jotka motivoivat. (Jobber & Lancaster 2012, 414-435.)

Ulkoisen motivaation sijaan tulisikin keskittyä sisäisen motivaation herättelyyn. RMP-motivaatio valmentaja Angela Kainulaisen (4.9.2017) mukaan esimiehen tulisi ottaa huomioon kuusi tärkeää seikkaa oman ja tiimensä motivaation johtamisessa; 1. Merkityksellisyys 2. Selkeät tavoitteet 3. Vapaus, virtaus ja vastuu 4. Osallistaminen, omistautuminen 5. Asenne ja 6. Palautuminen. Kainulaisen motivaation johtamisen tueksi voidaan tarkastella lisäksi Furnham ja MacRae (2017, 114) painottamia virtauskokemuksen syntyyn vaikuttavia tekijöitä: 1. Tavoitteet 2. Uteliaisuus 3. Autonomia; itsenäisyys 4. Panostaminen

5. Hauskuus 6. Yhteistyö ja 7. Tunnustus. Näiden kahden motivaatiota stimuloivien määritelmien pohjalta on laadittu motivaation johtamista esittävä kuvio. Kuviossa on havainnollistettu ne seikat, jotka esimies voisi ottaa huomioon tiimensä sisäisen motivaation johtamisessa. (Kuvio 6).



Kuvio 6. Sisäisen työmotivaation johtamisen tehtäväkenttä esimiehelle

Merkityksellisyyden kokemus syntyy siitä, kun työntekijä tietää miksi hänen tekemänsä työ on merkityksellistä ja lisäksi saa siitä säännöllisesti palautetta esimieheltään ja työka- vereiltaan. Palkitseminen voi olla yksi palautteenannon muoto, yleensä pelkät aineettomat huomionosoitukset ja kiitos kuitenkin riittävät. (Ristikangas, Ristikangas 2012, 236-237.) Ihmisillä on kautta evoluution ollut perimmäinen tarve antaa asioille selityksiä ja merkityksiä. Tutkimusten mukaan ihminen etsii nykypäivänä entistäkin enemmän merkityksellisyyden kokemusta työssään ja elämässään. Tutkimukset jopa viittaavat siihen, että työn ko-

keminen merkityksellisenä on yksi tärkeimmistä taustatekijöistä työtyytyväisyyden synnys-
sä. (Aaltonen, Ahonen & Pajunen 2015, 25-47.)

Yhteistyöllä ja yhteishengellä on merkittävä osuus tavoitteiden saavuttamisessa. Koko tiimin kannustaminen auttamaan toinen toistaan ja puhaltamaan yhteen hiileen on tärkeää. Ilman yhteistyön tuomaa vastuuta työntekijä ei voi nähdä oman työpanoksensa vaikutusta suhteessa onnistumiseen. On hyvä muistaa, että ihmiset nauttivat auttamisesta vähintään yhtä paljon kuin autetuksi tulemisesta (Kainulainen 4.9.2017; Furnham & MacRae 2017, 113). Oma motivaatiomme kasvaa, kun ymmärrämme oman panoksemme osana kokonaisuutta ja näemme kuinka se vie koko työyhteisöä kohti tavoitetta (Kainulainen 4.9.2017). Ihmisellä on voimakas tarve kokea yhteenkuuluvuuden tunnetta ja muodostaa erilaisia ryhmiä (Laine ym. 2012, 100). Ryhmän johtajalla on suurin vaikutus ryhmädynamiikkaan. Johtajan tulisi saada ryhmä syttymään ja löytää ryhmän jäsenien yksilöllinen potentiaali. Mainittakoon, että siinä voi olla yhdelle ihmiselle liikaa, jos ryhmän muut jäsenet eivät ole halukkaita tekemään omaa osuuttaan (Aaltonen & Lindroos 2012, 46.) Me - henkeä voidaan lisätä erilaisilla yhteisillä tilaisuuksilla ja tapahtumilla. Työntekijöiden tasavertainen kohtelu synnyttää tunteen siitä, että kaikki ovat yhtä lailla vastuussa asetetuista tavoitteista ja organisaation vision toteutumisesta. (Bergström & Leppänen 2015, 158.) Yhteishengen ja työviihtyvyyden kannalta olisi tärkeää, että työpaikalla on hauskaa. Se, että työnlomassa osataan laskea leikkiä ja ylläpitää lämminhenkistä huumoria vähentää stressiä ja lisää työniloa. Esimies ei voi pakottaa hauskuutta osaksi työyhteisöä, mutta hän voi suosia ja arvostaa humoristista ja leikittelevää ympäristöä. Suositeltavaa ei ole kannustaa sellaiseen huumoriin, joka on sarkastista, ironista, ivaavaa tai vahingoniloista. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 28-29.)

Vapaus toimia **itsenäisesti** lisää työntekijöiden kiinnostusta ja arvostusta omaa työtänsä kohtaan. Galbraithin, Kielyn ja Watkinsin (1991) teettivät myyjille kyselyn, jossa he selvittivät, mitä myyjät arvostavat eniten työssään ja mitä he kokevat kiinnostavina asioina myyntityössä. Tutkimuksen mukaan työntekijöitä kiinnostavat palkkaa enemmän työtehtävät ja -tavat sekä mahdollisuus työskennellä itsenäisesti. Ja että olisi vapaus valita, millaisia tehtäviä työ sisältää ja mitä työntekijä haluaisi oppia. Vastuulliset lyhyt aikaisetkin johdolliset tehtävät sitovat työntekijää yritykseen ja antavat ennen kaikkea kuvaa kokonaisuudesta ja syy-seuraussuhteista. (Furnham & MacRae 2017, 113-114.) Yksi suoritusnostava tekijä on työn autonomia ja itsenäisyys suorittaa työnsä vapaasti. Jos siis haluaa työlleen omistautuneita työntekijöitä niin täytyy antaa vastuuta työn tekemiseen. Yksikin itsenäinen päivä vapaata ja vastuullista työskentelyä saattaa synnyttää sellaisia ideoita ja tuloksia, joita ei muuten tulisi. (Aaltonen & Lindroos 2012, 125-126.)

Oikealla **asenteella** luodaan työstään kiinnostuneita työntekijöitä. Oikeanlaisen asenteen omaksuminen vie työntekijää ja koko organisaatiota eteenpäin. Jokaisen työyhteisöön kuuluvan jäsenen tulisi pohtia, miten tuoda omalta osaltaan hyvinvointitunteita osaksi työympäristöä. Kielteinen asenne vaikuttaa niin myyjän omaan kuin työkavereidenkin motivaatioon ja innostukseen negatiivisesti. (Vuorio 2008, 29-31.) On helpompaa nähdä toisen ihmisen käyttäytymisessä ja asenteessa ongelmia omansa sijaan. Moni esimies kokee, ettei ole vastuussa työntekijöistään. He perustelevat asiaa muun muassa, ajanpuutteella, ettei heillä ole tarpeeksi aikaa valmentaa ja kuunnella, rekrytointiprosessin toimimattomuudella, ”näin olemme aina toimineet” – asenteella tai ontuvalla palkkausjärjestelmällä. Työntekijät taas saattavat selitellä omaa sitoutumattomuuttaan esimiehelle muun muassa väärästä kokemisesta ja syrjinnällä, vetoamalla epäonnistumisen pelkoon ja rangaistukseen tai asetutun ohjelman toimimattomuuteen. Mielenkiintoisinta on, ettei kummassakaan listassa vika löydy esimiehestä tai johdettavasta itsestään. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 39). Ja vaikka oikea asenne ei automaattisesti lupaa onnistumista niin väärä asenne takaa epäonnistumiseen (Nieminen & Tomperi 2008, 27). Esimies voi palautetilanteen ja tehokkaan viestinnän avulla yrittää vaikuttaa työntekijän asenteenmuutokseen. Uuden asenteen omaksumiseen tulisikin säännöllisesti rohkaista ja samalla kannustaa uuden toiminnan harjoittamiseen. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 176.) Lopulta asennemuutos lähtee kuitenkin ihmisestä itsestään. Työntekijän on koettava halua muuttaa asennettaan ja harjoitettava pitkäjänteisesti muutoksen eteen. (Nieminen & Tomperi 2008, 23-24.) Oikea asenne, jota tulisi tavoitella, on aina ammattisidonnainen. Myyntityössä arvostetaan nälkäistä asennetta, johon sisältyy kyky kehittyä ja olla oma-aloitteinen. Liian positiivinen tai negatiivinen asenne rajoittaa työntekijän kehitysmahdollisuuksia ja sumentaa kykyä hahmottaa omaa asennettaan. Ihailtavaa olisi, jos työntekijä voisi niiden sijaan tavoitella avointa asennetta. (Nieminen & Tomperi 2008, 23-24.)

Palautuminen on merkittävä energiatasojen säilyttäjä. Huonosti levänneenä tai kipeänä ihmisen energiatasot laskevat ja työtulos kärsii (Furnham & MacRae 2011, 110). Ihmisellä on uskomaton kyky uusiutua raskaankin suorituksen jälkeen. Rentoutuminen on sisäisten voimavarojen säilyvyyden edellytys. Ilman riittävää palautumista ponnistuksen jälkeen, fyysinen ja psyykkinen energiataso laskevat. (Niermeyer, Seyfert 2002, 8.) Ongelmat palautumisessa lisäävät helposti riskiä työuupumukseen. Vaikka työnteko tuntuisikin mukavalta niin olisi kuitenkin hyvä kiinnittää huomiota lyhyisiin palautumisiin päivittäin. Ihmisessä ei ole akkua, jonka voisi ladata täyteen kerralla koko vuodeksi. (Manka & Manka 2016, 182).

3.3.1 Motivoivien tavoitteiden asettaminen

”Joku on joskus sanonut, että ihmisten johtamisessa on vain kaksi tärkeää asiaa: selkeiden tavoitteiden asettaminen ja tavoitteiden saavuttamiseen innostaminen.” (Nieminen & Tomperi, 2008 196). Mitä vieraammiksi työntekijä kokee tavoitteet, sitä enemmän hän on lyhytkestoisen ja heikompilaatuisen ulkoisen motivaation varassa (Laine ym. 2012, 76). Psykoterapeutti Satu Pihlajan mukaan (Jokinen 8.3.2018) onnistuneet tavoitteet suuntaavat huomiota oikeisiin asioihin, ne antavat energiaa ja saavat ihmiset ponnistelemaan ahkerammin. Lisäksi ne lisäävät sinnikkyyttä ja saavat meidät luomaan erilaisia strategioita, joilla tavoite saavutetaan. Tavoitteet eivät saa kuitenkaan muuttua suorittamiseksi. Työelämässä annetut tavoitteet voivat tuntua jonkun muun sanelemilta ja silloin työntekijästä voi tuntua, että hänen omat päämääränsä ja tavoitteensa jäävät ulkoa tulevien velvollisuuksien jalkoihin. (Helsingin sanomat). Jotta tavoitteet tuntuisivat yhteisiltä päämääriltä niin esimiehen tulisi ottaa tavoitteiden laatimiseen mukaan kaikki ne työntekijät, joita tavoitteiden asettaminen koskee. Kun työntekijä on itse mukana tavoitteiden asettamisessa, on hän todennäköisesti sitoutuneempi ja motivoituneempi suorittamaan tavoitteet. (Jalava 2001, 90-95.) Tehokkainta on, jos yrityksen tavoitteet pystytään liittämään osaksi työntekijän henkilökohtaisia tavoitteita ja unelmia (Ristikangas, Ristikangas 2017, 235). Pelkkä tavoitteiden ja mittareiden olemassaolo kertoo, mikä on yritykselle tärkeää. Työmotivaatioon vaikuttaa suuresti tavoitteiden selkeys, saavutettavuus ja kunnianhimoisuus. Menestyjät erottaa keskikastista juurikin sen perusteella kuinka selkeitä ja kunnianhimoisia tavoitteet ovat ja kuinka ne on konkreettisesti mitattavissa. (Nieminen & Tomperi 52;192.)

Motivoivien myynnin tavoitteiden asettaminen ei kuitenkaan ole täysin ongelmaton, koska myyjät ja myynnin johto kokevat myyntitavoitteet yleensä eri tavalla. Se, minkä toinen kokee asialliseksi, voi toiselle olla täysin mahdoton ajatus. Hyvään tavoitteiden laadintaan voidaan käyttää apuna määritelmää SMART. (Specific – Täsmällinen, Measurable – mitattavissa oleva, Achievable – saavutettavissa oleva, Realistic – mielekäs ja kytköksissä strategiaan, Time-bound – aikaan sidottu). Täsmällinen (Specific) tavoite kertoo tarkan ja selkeän eurollisen tai prosentuaalisen tavoitteen, joka halutaan saavuttaa. Se voi koskea kappalemääristä (kuten tarjoukset) tai euromääristä (kuten kate-eurot) kasvua. (Nieminen & Tomperi 2008, 51-56.) Jos tavoite on epämääräinen ja epäselvä niin ei voi varmaaksi sanoa, milloin tavoite on saavutettu tai onko edistymistä tapahtunut tavoitetta kohti. Tavoitteen toteutumista tukee, kun kirjataan ylös ja laitetaan kaikkien työntekijöiden nähtäville. (Rasila & Pitkonen 2010, 23.)

Yhteishenkeä nostattava täsmällinen tavoite voisi olla esimerkiksi:

Ei: Aloitan positiivisen palautteen antamisen työkavereille

Vaan: Sanon joka työvuoro 2 positiivista asiaa työkaverille tai esimiehelle. (Rasila & Pitkonen 2010, 23.)

Myynnillinen tavoite voisi olla

Ei: Myydään farkkuja

Vaan: Myydään 2 farkut enemmän per päivä kuin viime vuonna

Jotta tavoite tuntuisi merkitykselliseltä sen täytyy olla mitattavissa (Measurable), koska muuten ei voida luotettavasti määritellä, onko tavoite saavutettu. (Nieminen & Tomperi 2008, 51-56.) Mitattavuudella voidaan tarkoittaa määrällistä tai laadullista mittaustapaa. Määrällinen mittaus on yleensä konkreettisempi tapa mitata kuin laadullinen, ja siksi myös helpompi ja nopeampi toteuttaa. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari ym. 2006, 111.) Hyvän tavoitteet kolmas piirre on, että se on saavutettavissa oleva (Achievable), mutta samalla haastava. (Nieminen & Tomperi 2008, 51-56). Realistisuus tarkoittaa sitä, että tavoite on esimiehen ja työntekijän molempien mielestä saavutettavissa oleva. Tavoitteen realistisuutta voidaan lisätä sillä, että työntekijä otetaan mukaan suunnitteluun. Normaalisti tavoitteet asetetaan ylhäältä alas, mutta yritys voi myös kokeilla tavoitteiden asettamista alhaalta ylös. Lopulta yrityksen johto hyväksyy tai ei hyväksy tavoitteita, mutta samalla saataisiin arvokasta tietoa siitä, millaisia tavoitteita työntekijät ja eri organisaatiot asettaisivat itselleen. (Rantamäki ym. 2006, 111-112.) Saavutettavuus on oleellista ihmisen motivaation kannalta ja sen että hänellä on mahdollisuus kokea onnistumisen tunteita. Liian suuren tavoitteen voi pilkkoa pienemmiksi osiksi, välitavoitteiksi. (Rasila & Pitkonen 2010, 24) Jos esimerkiksi tavoite on nostaa farkkujen myyntiä 10% viimevuoteen nähden, kannattaa se jakaa kuukausi-, viikko- ja jopa päiväkohtaisiksi tavoitteiksi.

Tavoitteen tulisi olla lisäksi mielekäs ja kytköksissä yrityksen (Realistic) strategiaan. Sanoetaan, että on hyvä tehdä asioita oikein, mutta vielä tärkeämpää olisi keskittyä oikeisiin asioihin ja tehtäviin. Mielekkyydellä viitataan siihen, että työntekijä ymmärtää, miksi kyseiset tavoitteet on asetettu ja mitä hyötyä niiden tavoittamisella saavutetaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 51-56.) Tavoitteet täytyy olla ihmiselle tärkeä ja sen tulisi tuottaa arvoa, hyötyä ja iloa, jotta sen eteen kannattaisi ponnistella (Fruman & Ahola 2007, 13). Motivatiota ja innostusta lisää se, että työntekijä ymmärtää tavoitteen ja syyn, miksi se on asetettu (Rantamäki ym. 2006, 111). Viimeinen tärkeä ominaisuus tavoitteelle on sen aikaan sidonnaisuus (Time-bound). Jämähästi tehty aikataulu kertoo, että tavoite otetaan vakavasti (Nieminen & Tomperi 2008, 51-56). Aikataulu voi myös kertoa, milloin tavoite on ohi ja onko se suoritettu. Motivatiota lisää se, jos työntekijät miettivät, miten he palkitsevan itsensä ja tiiminsä tavoitteiden saavuttamisesta (Rasila & Pitkonen 2010, 24).

3.4 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Palautteen antamisella ja vastaanottamisella on keskeinen rooli työntekijän kehityksessä ja oppimisessa. Palautetilanne on hyvä mahdollisuus antaa työntekijälle arvokasta tietoa hänen vahvuuksistaan, kuten myös toiminnasta, jossa olisi parantamisen varaa. Palautteenanto sisältää aina uhkan työntekijälle, ja siksi palautetilanteessa tulisi keskittyvä toimintaan esimerkiksi tehtyihin työtehtäviin, eikä työntekijään itseensä. Persoonan kohdistuva palaute ei vie työntekijää eikä työyhteisöä eteenpäin. Rakentavan palautteen voikin kohdistaa tulevaisuudessa tapahtuvaan toimintaan: Miten toimimme eri tavalla ensikerralla? (Lonka ym. 2005, 132.) Rakentavaa palautetta voidaan pitää esimiehen toiveena, jolla esimies viestii auttamishalunsa työntekijää kohtaan sekä samalla rohkaisten häntä muutokseen. Rakentava palaute annetaan aina kahden kesken. (Rantamäki 2006 ym., 71.)

Rakentavan palautteen lisäksi tulisi tarkastella myös onnistumisia. Entisaikaan oli tapana sanoa, että jos mitään palautetta ei kuulu niin työtehtävä on ollut hyvin onnistunut. Palaute onkin ollut sanana hyvin negatiivissävytteinen. Nykyään tilanne on toinen ja onnistumisesta annetun palautteen on koettu olevan merkittävä osa organisaation kehityksessä ja uudistumisessa. Onnistumisesta annettu palaute ruokkii työntekijän motivaatiota. Riskinotto-kyky ja usko onnistumiseen kasvaa, kun epäonnistumisen välttelyn sijaan tavoitellaankin onnistumista. (Furman ym. 2004, 24.) Arvostava palaute koetaankin usein energiaa tuovana. Työkavereiden antama positiivinen palaute lisää koko työyhteisön luottamusta ja hyvántahtoisuutta toinen toistansa kohtaan. Se myös kasvattaa yksilön ja yhteisön itseluottamusta. (Aaltonen & Lindroos 2012,50).Tällainen vahvistava palaute on tyytyväisyyden osoitus ja se tukee nykyisen toiminnan jatkuvuutta ja suuntaa. Vahvistavaa palautetta olisi hyvä antaa julkisesti. (Rantamäki ym. 2006, 71.)

Palautetta ei saisi antaa suoraan työntekijän motivaatistasosta, koska motivaatio on hyvin henkilökohtainen tunne ja hyvin lähellä ihmisen ydinminää. Varmin tapa selvittää työntekijälle merkittäviä motivaatiotekijöitä on kysyä työntekijältä itseltään, mitkä asiat hän kokee tärkeinä ja kiinnostavina. (Kupias ym. 2011, 173-174.) Tärkeintä kuitenkin olisi antaa edes jonkinlaista palautetta. Ihmisellä on sisäinen tarve tulla huomatuksi ja kokoa yhteenkuuluvuutta muiden kanssa. Tutkimusten mukaan negatiivinenkin palaute on tehokkaampaa kuin ei palautetta lainkaan. Ilman palautetta työntekijästä saattaa tuntua turhauttavalta toteuttaa annettuja työtehtäviä, jos kukaan ei edes huomaa. Palautteen puute voikin olla suurin motivaation tappaja. Kaipaamme lisäksi palautetta muiltakin kuin esimieheltä, myös kollegoilta tullut palaute koetaan tärkeänä. (Rasila & Pitkonen 2010,33.) Lisäksi Asiakaspalautteet tulisi yhtälailla saattaa henkilöstön saataville, koska oikein viestitettynä sen vai-

kutus voi olla hyvin merkittävä. Erilaisia asiakaspalautteita voi olla toiminnan tunnusluvut, henkilöstökyselyt ja yrityskuva tutkimukset. (Rantamäki ym. 2006, 17-18.)

4 Yhteenveto: Motivaation johtaminen myyntityössä

Motivoituneet työntekijät työskentelevät ahkerasti organisaation tavoitteiden eteen ja sitoutuvat yrityksen palvelukseen pidemmäksi aikaa. Työntekijän henkilökohtainen suorituskyky paranee ja säästytään kalliilta rekrytointiprosesseilta. Hyvän myyjän ominaisuuksiin kuuluu sisu, halu kehittyä ja kyky sietää torjutuksi tulemista. Näinkin haastavalla alalla usein ratkaisee se, onko myyjällä vahva halu tehdä myyntityötä.

Motivaatio syntyy on hyvin yksilöllisin perustein. Yksi saattaa motivoitua saavutuksista, toinen vallasta ja kolmas yhteenkuuluvuuden tunteesta. Yleensä motivaatio on monien eritekijöiden summa. Työmotivaatioon vaikuttaa monen yksittäisen seikan toteutuminen samanaikaisesti, kuten tehtävän merkitys itselle, onnistumisen todennäköisyys ja tekemisen ilo. Motivaatio on myös hyvin tilannesidonnaista ja kestoaltaan vaihtelevaa. Ajallisesti rajalliset tavoitteet motivoivat vain hetken, kun taas pitkän aikavälin tavoitteet, kuten uraan liittyvät toiveet ja tavoitteet voivat motivoida hyvinkin pitkän ajan. Ulkoinen motivaatio ohjaa ihmisen toimintaa, mutta sisäinen motivaatio ratkaisee, millä vireydellä ja ahkeruudella toiminta suoritetaan. Sisäisesti motivoitunut henkilö kokee aitoa ilon tunteita ja saa mielihyvää onnistumisesta. Sisäinen motivaatio ennalta ehkäisee myös työuupumusta. Pelkäänsä ulkoisen motivaation varassa oleva henkilö saa myös tehtävän suoritettua, mutta ei koko potentiaalisiaan.

Sisäisen motivaation syntyyn vaikuttavat hyvin yksilölliset tekijät, eikä esimies voi pakottaa työntekijöitään motivoitumaan. Hyvä palkka ja rahalliset edut motivoivat ja innostavat vain rajallisen ajan. Kannattavampaa olisi keskittyä sisäisen motivaation herättelyyn ja virtauskokemuksen syntyyn, jolloin halu suoriutua tavoitteista tulee ihmisen sisäلتä eikä ulkoisin avuin. Yrityksen johto ja esimies voivat pyrkiä luomaan sellaisen työympäristön ja puitteet, jossa työntekijän motivoituminen olisi mahdollisimman otollista. Sisäisesti motivoiva ympäristö sisältää esimerkiksi rennon ja kannustavan työilmapiirin, sopivasti haastavia tavoitteita, mahdollisuuden kehittyä uralla sekä yhteistyötä ja itsenäisyyttä sopivassa suhteessa. Palkitsemisjärjestelmä voi myös toimia reittinä sisäiseen motivaatioon, jos se toimii tukena toiminnan ohjaamisessa kaiken muun ohella. Palkkioiden antaminen vaatii kuitenkin hienotunteisuutta, koska liiallinen ulkoisiin palkkioihin turvautuminen laskee sisäistä motivaatiota. Liiallisessa aineellisten palkkioiden järjestelmässä työntekijä alkaa joka suorituksen jälkeen odottamaan palkkiota tehdystä työstä eikä sisäistä motivaatiota ja aitoa kiinnostusta pääse syntymään. Olisi hyvä löytää tasapaino aineettomien (tunnustus, mahdollisuus kehittyä uralla ym.) ja aineellisten (rahallinen etu ym.) kannustimien välillä.

Asetettujen tavoitteiden tulisi tukea niin organisaation visiota kuin työntekijänkin haaveita. Tavoitteiden asettaminen kannattaa tehdä yhdessä työntekijän kanssa, koska silloin voidaan varmistaa, että ne vastaavat mahdollisimman hyvin työntekijän omaa osaamista. Liian helpot tavoitteet luovat apaattisia työntekijöitä, kun taas liian vaikeat tavoitteet luovat ahdistusta. Hieman osaamisen yläpuolella olevat haasteet mahdollistavat nautinnollisen ja tehokkaan virtauskokemuksen synnyn. Tavoitteista tulisi tehdä selkeitä ja konkreettisia, jotta niiden toteutumisesta olisi helpompaa seurata ja ymmärtää. Isommat tavoitteet voidaan pilkkoa pienempiin osiin, jolloin matka päättävöitteen saavuttamiseksi on miellyttävämpi ja konkreettisempi kulkea. Tärkeää ei ole vain oikeanlaisten tavoitteiden asettaminen vaan lisäksi työntekijöitä tulisi innostaa tavoitteiden saavuttamiseen.

Tehdyistä työtehtävistä olisi hyvä antaa ja vastaanottaa palautetta. Oikeanlainen palautteen antaminen kohdistuu työntekijän tekemiin tehtäviin, ei henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Rakentava palaute auttaa työntekijää kehittymään ja vie koko organisaatiota eteenpäin ja onnistumisista annettu palaute lisää työntekijän innostumista ja motivaatiota. Tärkeintä olisi, että palautetta annetaan. Negatiivinenkin palaute on parempi, kuin ei palautetta lainkaan.

5 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää Cubuksen työntekijöiden motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Henkilöstön hyvinvointi ja innokkuus välittyvät myös asiakkaalle ja Cubukselle onkin tärkeää panostaa henkilöstönsä hyvinvointiin ja motivaatioon. Tutkimuksen tavoite on toimia henkilöstöjohtamisen tukena ja antaa arvokasta tietoa siitä, mitä seikkoja Cubuksen työntekijät pitävät merkittävänä oman työpanoksensa kannalta ja onko jotain seikkoja, jotka laskevat motivaatiota merkittävästi. Tutkimus suoritettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena Cubuksen työntekijöille. Määrällinen tutkimusmenetelmä antaa laadullista tutkimusta laajemman ja luotettavamman kuvan siitä, mikä Cubuksen työntekijöitä motivoi yleisesti. Motivaatio ja sen synty ovat hyvin yksilöllisiä, joten laadulliseen tutkimukseen tuloksiin olisi vaikuttanut liikaa työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet ja elämäntilanne. Linkki kyselyyn lähetettiin kaikkien Cubuksen työntekijöiden saataville ja vastausprosentti oli hieman yli 20%. Tutkimuksen tulokset tuodaan esille seuraavilla Eastin alueen esimiespäivillä.

5.1 Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu

Opinnäytetyö toteutettiin marraskuun 2017 – maaliskuun 2018 välillä. Itse tutkimus oli tarkoitus toteuttaa heti vuoden vaihteen jälkeen tammikuussa, mutta sen toteutus siirtyi helmikuulle. Kyselyn kannalta oleellista oli saada teoriaosuus tehtyä, koska kyselytutkimus nojasi tiedoiltaan niin vahvasti teoriaan. Motivaatiota pystyy mitata vain vahvan teoriapohjan avulla. Lisäksi kyselyn julkaisemisen myöhäisempi ajankohta mahdollisti sen, että saatiin kerättyä arvokasta tietoa Cubuksen Motimate Training -sovelluksen toimivuudesta työntekijöiden keskuudessa.

Linkki kyselyyn laitettiin työntekijöiden yhteiseen sovellukseen ja vastaajille annettiin kolme päivää aikaa vastata kyselyyn. Reilusti suurin osa vastauksista tuli jo ensimmäisen päivän aikana. Seuraavana päivänä vielä muistutettiin vastaamaan kyselyyn. Lisäksi käytössä oli työntekijöiden ja myymäläpäälliköiden Whats App –sovellus ryhmiä, joiden kautta muistutettiin ja suositeltiin vastaamaan kyselyyn. Opinnäytetyön kirjoittaja oli myös varautunut siirtämään viimeistä vastauspäivää myöhemmäksi ja lähettämään kaikkiin myymälöihin sähköpostia, jossa kehoitettaisiin vastaamaan kyselyyn. Vastauksia tuli kuitenkin sopivasti, joten tarvetta päivämäärän siirtämiselle ei ollut. Voitiin olettaa, että informaatio kyselystä oli kulkeutunut jo suurimmalle osalle ja kaikki halukkaat olivat kyselyyn jo vastanneet.

5.2 Menetelmävalinnat perusteluineen

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvantitatiivinen kyselytutkimus, joka toteutettiin Webropolin kautta. Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeella (liite 2), joka se lähetettiin kaikkien Cubuksen työntekijöiden saataville MyCubus –sovellukseen, jossa on kaikki Suomessa työskentelevät työntekijät. Kyselyyn vastattiin anonymisti johtuen tutkittavan aiheen arkaluonteisuudesta. Omalla nimellä vastaaminen olisi saattanut vaikuttaa kyselyn tulokseen ja luotettavuuteen. Opinnäytetyön kirjoittaja koki, että on hyvä pysyä melko etäällä perusjoukosta, josta otanta otettiin, joten kvalitatiivisen haastattelukyselyn sijaan kvantitatiivinen kysely toimisi paremmin.

Tutkimuslomake (liite 1) sisälsi monivalintakysymyksiä, joilla saatiin selkeä ja konkreettinen vastaus. Kirjoittaja halusi jättää täysin avoimet kysymykset pois, johtuen niiden tulkin-
nanvaraisuudesta. Jos työntekijöiltä kysyisi avoimella kysymyksellä, miksi hän on tai ei ole motivoitunut, ei hän välttämättä osaisi vastata. Ihmiset eivät aina itsekkään tiedosta, mikä heitä todellisuudessa motivoi. Kyselyn lopussa on yksi avoinkysymys, joka on vapaavalinnainen ja se toimii täydentävä vastauksena tarvittaessa.

Monivalintakysymysten ja yhden avoimen kysymyksen lisäksi tutkimuksessa käytettiin asteikkoihin eli skaaloihin perustuvaa tutkimustyyppiä, joka on strukturoidun ja avoimen kysymyksen välimuoto. ”Samaa mieltä/eri mieltä” –väitteitä ei suositella käytettävän monivalintavaihtoehtojen sijaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 198), mutta tässä tapauksessa ne sopivat tutkimuksen luonteeseen parhaiten. Motivaatio on monien eri tekijöiden summa, joten vastauksetkin vaativat hieman enemmän liikkumavaraa ja painotuksia. Avoimet kysymykset antavat paremman mahdollisuuden tunnistaa vastaajan motivaatioon liittyviä seikkoja ja viitekehystä kuin pelkät monivalintakysymykset. Monivalintakysymykset tekevät vastaamisesta taas helpompaa, koska ne auttavat vastaajaa tunnistamaan asian, muistelun sijaan. (Hirsjärvi ym. 2008, 196.) Joten näiden kahden välimuoto toimii sopivimpana aineiston keruun menetelmänä. Tutkimuksen ulkoasusta tuli myös napakampi ja selkeämpi ymmärtää skaaloihin perustuvan tutkimustyyppin ansiosta, koska väittämät sijoitettua yhdeksi selkeäksi kokonaisuudeksi yksittäisten kysymysten sijaan. Nykyajan teknologian avulla vastauksia on myös nopeampi ja helpompi tulkita kuin aikaisemmin (Hirsjärvi ym. 2008, 195).

5.3 Aineisto ja käytetyt analyysit

Webropol linkki kyselyyn laitettiin MyCubus -sovelluksen etusivulle selite tekstin kanssa, jotta kaikki pystyivät ymmärtämään kyselyn idean ja siihen halutessaan vastaamaan. So-

velluksen avulla saatiin luotettava otanta hieman alle 500 työntekijän perusjoukosta. Vastauksia kyselyyn tuli 100 kappaletta, joka on n. 20% kaikista Suomen Cubuksen työntekijöistä. Kyselyyn vastasi työntekijöitä kaikista ikäluokista, alueista ja työsuhdetyypeistä. Vähiten vastauksia tuli työntekijöiltä, joilla ei ole tuntisopimusta vaan he ovat extra - työntekijöitä eli tarvittaessa töihin kutsuttavia. Eniten vastauksia tuli osa-aikaisilta työntekijöiltä, joiden tunnit ovat viikossa 4-29 tuntia. Cubuksen työntekijät ovat keskiarvoltaan melko nuoria ja 80% vastaajista sijoittui ikähaarukkaan 18-27-vuotiaat.

Kyselyn kaikki kysymykset pohjautuvat suoraan teoriaan. Kyselyn mielipidekysymykset ovat laadittu suurelta osin kappaleesta 3.3 Esimies tiimensä motivoijana sekä siinä esitetyistä kuviosta, joka kuvaa sisäisen motivaation syntyyn vaikuttavia osa-alueita. (Kuvio 6). Lisäksi kyselyssä selvitetään ulkoisen motivaation vaikutusta, kuinka se vaikuttaa työntekijöiden suorituskyykyyn ja missä määrin.

Kyselyn alussa selvitetään yleisesti nykyistä motivaation tasoa, jotta saataisiin käsitys siitä, mikä on työntekijöiden tämän hetkinen motivaation määrä. Kysely selvittää onko motivoituneet ryhmän ja ei lainkaan/osittain motivoituneiden ryhmien välillä eroja. Ja jos on, niin millaisia. Toisessa osiossa tutkitaan, mitä tekijöitä Cubuksen työntekijät pitävät tärkeinä ja minkälaisista motivaatiotekijöistä he motivoituvat. Selvitetään, mihin käyttäytymismalliin työntekijät suurelta osin kuuluvat: yhteenkuuluvuutta hakeviin, saavutuksia arvostaviin vai vallasta ja johdollisista tehtävistä motivoituviiin.

Lisäksi nähdään onko iällä, alueella, opiskeluilla, työsuhteentyypillä tai -kestolla vaikutusta motivaatiotekijöihin ja siihen minkälaisia seikkoja pidetään työssä mielenkiintoisina ja merkittävänä. Lopussa oli vielä vapaavalinnainen avoinkysymys, jossa vastaajat saivat täydentää omaan motivaatioon vaikuttavia tekijöitä, jotka eivät käyneet kyselystä ilmi. Siihen saatiin myös melko kattavasti vastauksia ja erityisesti ei lainkaan motivoituneet ja osittain motivoituneet täydensivät vielä syitä, jotka mahdollisesti johtivat heikompaan motivaationtasoon.

Aineistoa on käsitelty paljon kahden ryhmän näkökulmasta: 1. todella ja sopivasti motivoituneet sekä 2. ei lainkaan ja osittain motivoituneet. Niiden avulla voidaan nähdä mahdolliset ryhmien väliset kokemuserot työilmapiirin, palautteenannon, työtehtävien, levon ja alanvalinnan suhteen. Toinen näkökulma on, vaikuttaako näiden kahden ryhmän motivaatioon eri tekijät. Selvitetään, motivoituvatko todella motivoituneet helpommin ja eri seikoista kuin heikommin motivoituneet.

6 Työntekijöiden motivaatioon vaikuttavat tekijät Cubuksessa

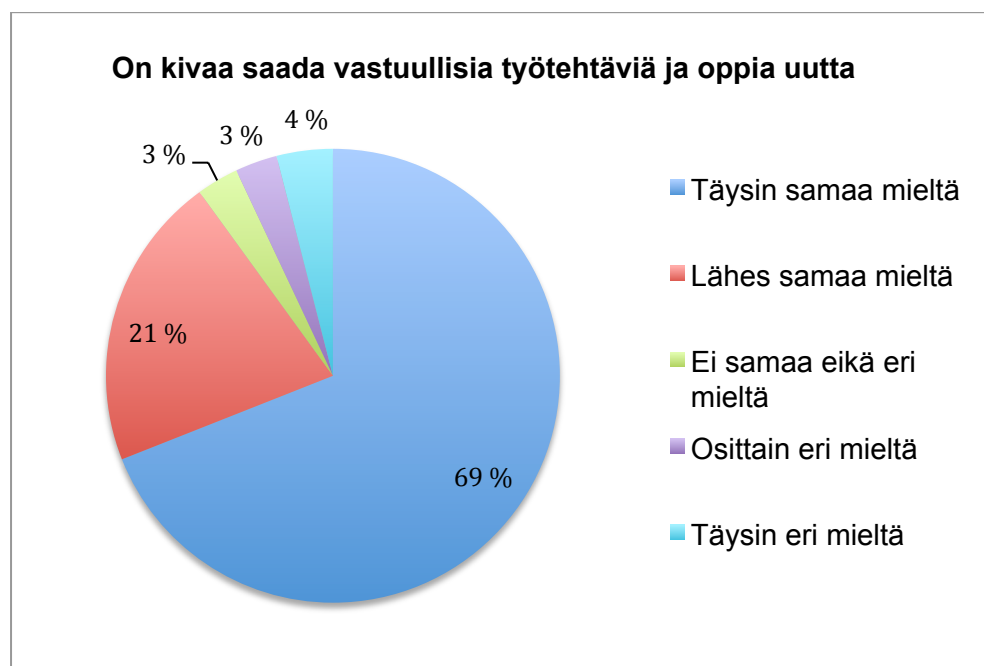
Cubuksen työntekijöiden motivaatioon vaikuttaa merkittävästi työilmapiiri ja työkaverit. Suurpiirteinen kysymys, jossa pyydettiin laittamaan motivaatiotekijöitä tärkeysjärjestykseen sijoille 1-5 osoitti, että kaikista merkittävimpänä motivaatiotekijänä pidettiin työkavereita ja työilmapiiriä, toiseksi motivoivinta keskiarvoltaan oli palkka, kolmanneksi työn sisältö itsessään (Muoti, vaatteet, asiakaspalvelu), neljäntenä mahdollisuus edetä uralla ja ylivoimaisesti vähinten motivoivimpana pidettiin statusta ja johdollisia tehtäviä. (Liite 2, Kaavio 13).

Työkaverit ja työilmapiiri koettiin keskiarvoltaan tärkeimmäksi seikaksi, peräti 68% laittoivat sen sijalle 1-2, joista 42% laittoivat ensimmäiselle sijalle. Palkka oli toiseksi motivoivin seikka ja sen laitto 55% sijoille 1-2. Työ itsessään koettiin myös melko tärkeäksi hieman alle puolet (40%) laittoivat sen sijoille 1-2. Mahdollisuutta edetä uralla ei pidetty kovin tärkeänä, keskiarvoltaan se jäi hieman kolmannen sijan yli ja vain 26% laittoivat sen sijoille 1-2. Vähiten Cubuksen työntekijöitä motivoivat status ja johdolliset tehtävät, 65% laitto sen viimeiselle sijalle 5. Tarkempi prosentuaalinen jakauma löytyy liitteestä 2. (Kaavio 13).

Tarkemmin motivaatioon vaikuttavia tekijöitä tutkittiin mielipideväittämillä. 5-portaisessa asteikossa yhtenä ääripäänä on täysin samaa mieltä ja toisena ääripäänä on täysin eri mieltä. ”Samaa mieltä/Eri mieltä” –väittämät osoittavat, että Cubuksen työntekijät pitävät tärkeänä vastuullisia ja uusia työtehtäviä, työkavereiden tunnustusta ja tukea, lepoa ja vapaa-aikaa sekä yhteisiä tilaisuuksia. Lisäksi kiinteällä palkalla ja bonuksilla koettiin olevan melko paljon vaikutusta annettavaan työpanokseen. Jonkin verran motivaatiota nostivat myös yhteiset tiimien väliset kilpailut ja myyjien väliset kilpailut.

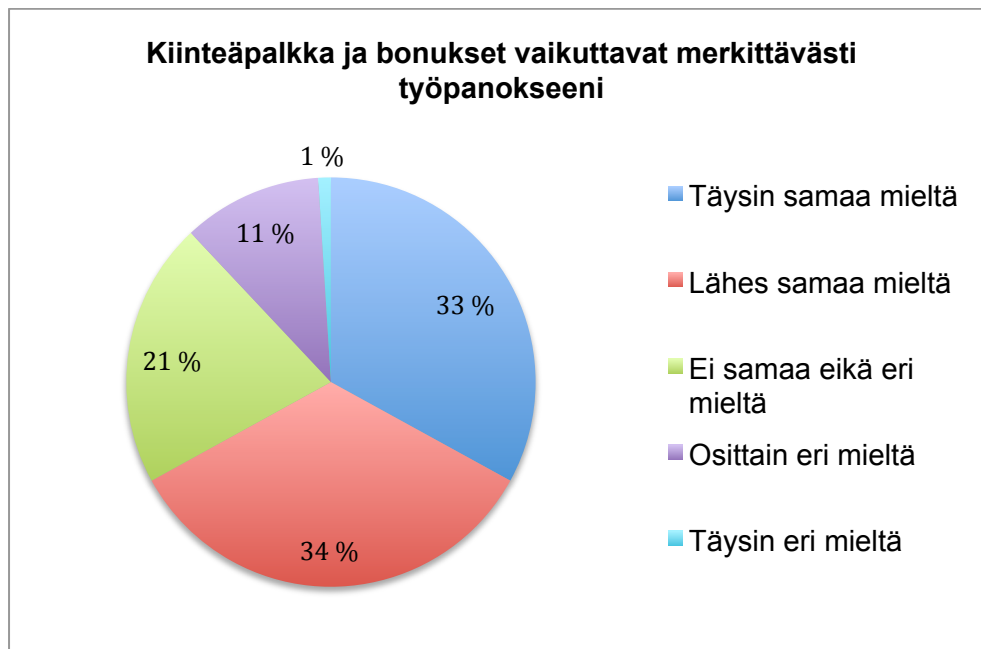
Kaiken kaikkiaan eniten Cubuksen työntekijöiden motivaatioon vaikuttaa vastuulliset työtehtävät ja mahdollisuus oppia uutta. Jopa 80% vastaajista kokee miellyttävänä vastuullisten tehtävien saamisen ja uuden oppimisen. Vain 7 työntekijää koki vastuulliset ja uudet työtehtävät epämiellyttävinä. (Kaavio 1). Lisäksi tärkeänä koettiin työkavereiden tunnustus ja tuki. Kuten tärkeysjärjestys -kysymyksestäkin kävi ilmi, niin työkaverit ja työilmapiiri koetaan todella tärkeinä motivaation ja motivoitumisen kannalta. Väittämä: ”Työkavereiden tunnustus ja tuki ovat minulle tärkeitä” osoittaa, kuinka tärkeänä työkaverin kannustusta ja tukea pidetään. Peräti 90% vastaajista kokee työkavereiden palautteen ja tuen olevan todella tai melko merkittävässä asemassa motivoitumisen kannalta. Reilusti suurinta osaa motivoi työkaverilta saatu positiivinen palaute ja kannustus, koska vain 8 työntekijää sadasta koki, ettei työkavereiden tunnustuksella ja tuella olisi merkitystä. Toisessa työilmapiirin ja työkavereiden vaikutusta motivaatioon sivuavassa kysymyksessä selvitettiin, kuin-

ka merkittävästi työkaverin mieliala vaikuttaa omaan mielialaan. Vastaajista 75% koki, että työkaverin mielialalla on paljon tai melko paljon vaikutusta myös omaan mielialaan. Työkavereiden asenteella voidaan siis sanoa olevan suuri vaikutus Cubuksen yleiseen työilmapiiriin ja vallitsevaan mielialaan. Yhteistyöllä ja etenkin hyvällä yhteishengellä on vaikutusta siihen, kuinka otollinen työilmapiiri on motivoitumisen kannalta. Hyvä yhteishenki on siis tavoittelemisen arvoinen asia. Cubuksen työntekijöistä 82% kokee, että yhteisillä tapahtumilla on paljon tai todella paljon vaikutusta yhteishenkiin. Liitteestä 2 löytyy vastaajien tarkempi prosentuaalinen jakautuminen väittämiin: ”Mielestäni yhteisillä tilaisuuksilla ja tapahtumilla ei ole juurikaan vaikutusta yhteishenkeen” (kaavio 9), ”Työkavereiden tuki ja kannustus ovat minulle tärkeitä” (kaavio 10) ja ” Työkaverin mielialalla on vaikutusta omaani” (kaavio 11).



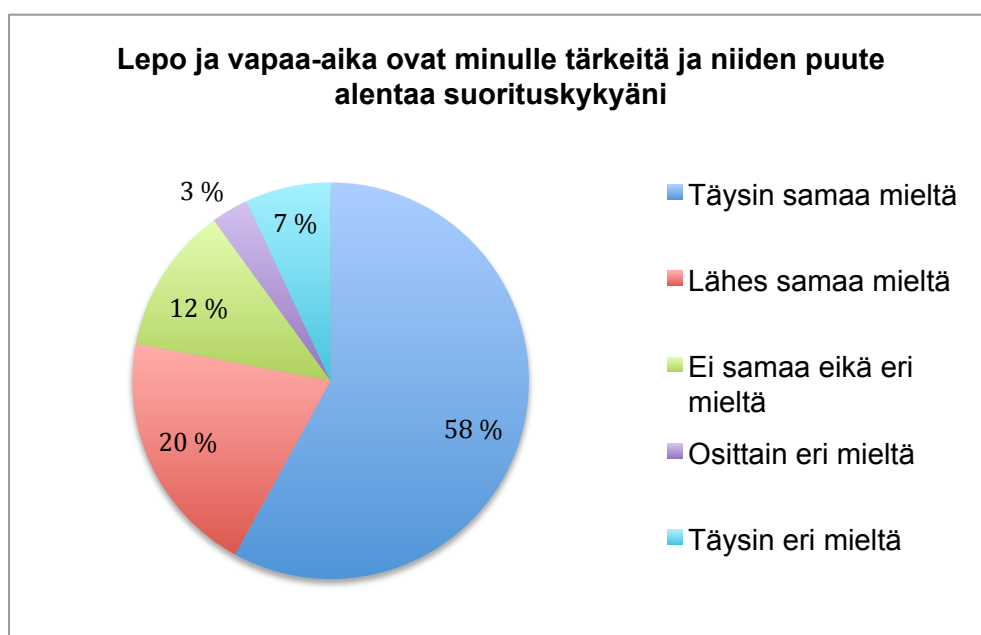
Kaavio 1. Työtehtävät merkityksellisyys

Yllättävää oli, että tärkeysjärjestys kysymyksessä toiseksi sijoittunut palkka ja bonukset eivät vaikutta niin suurissa määrin motivaatioon kuin olisi voinut olettaa. Kiinteän palkan ja bonuksien vaikutus työpanokseen jäi yllättävän matalaksi verrattuna kyselyn muihin motivaatiotekijöihin. Selvä enemmistö kyllä kokee, että palkalla ja bonuksilla on paljon tai jonkin verran vaikutusta työpanokseen. Kuitenkin 33% kokee, ettei palkka ja bonukset vaikuta merkittävästi tai ollenkaan suoriutuskykyyn. (Kuvio 2). Ylempänä mainituissa työilmapiiriin ja työkavereihin sekä työtehtäviin liittyvissä väittämässä vastaava prosentuaalinen osuus oli vain 8%-11%.



Kaavio 2. Kiinteänpalkan ja bonuksien vaikutus työpanokseen.

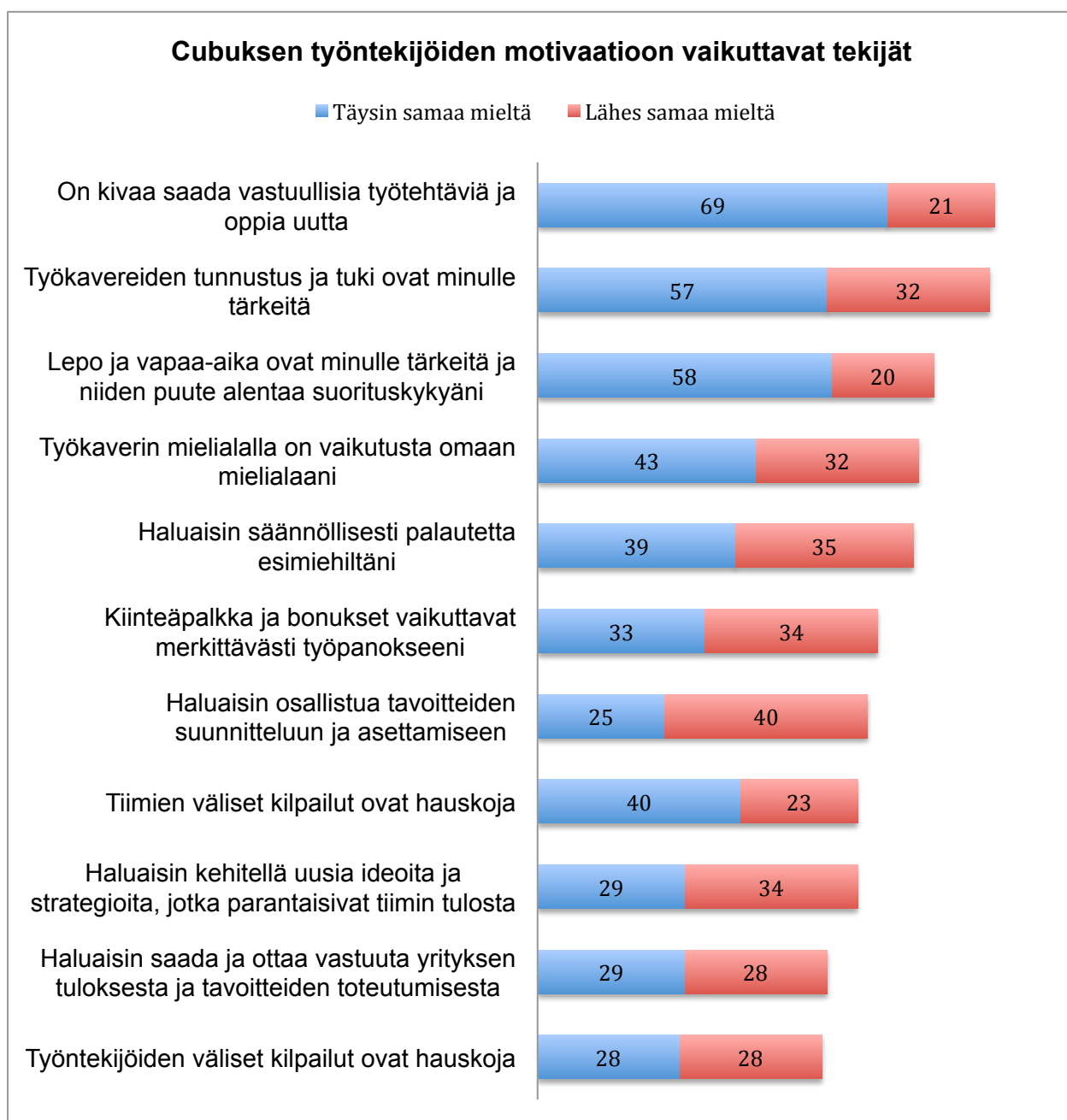
Teorian mukaan palautuminen vaikuttaa merkittävästi vireystasoon ja sitä kautta motivaation syntyyn. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että levon ja vapaa-ajan puutteella koetaan olevan suorituskykyä laskeva vaikutus. Selkeä enemmistö kokee, että levon ja vapaa-ajan puute on pois työpaikalla annettavasta työpanoksesta. Alla oleva kaavio 3 osoittaa mielihajakauman. Taulukosta voidaan huomata, että vain 10% kokee ettei levon ja vapaa-ajan puutteella olisi minkäänlaista merkitystä suorituskykyyn. Levon ja vapaa-ajan vaikutusta voidaan siis pitää suurena.



Kaavio 3. Levon ja vapaa-ajan vaikutus suorituskykyyn

Teorian mukaan palautteella on vaikutusta niin työntekijän motivaatioon kuin kehittymiseenkin. Säännöllinen palaute koetaan Cubuksessa pääsääntöisesti miellyttävänä. Vastaajista 74 % haluaisi esimieheltään säännöllisesti palautetta. Heistä 39% on väittämän: ”Haluaisin säännöllisesti palautetta esimieheltäni” kanssa täysin samaa mieltä ja 35% osittain samaa mieltä. Säännöllistä palautetta ei koeta yhtä merkittävänä kuin työtehtäviä ja –kavereita, mutta sen vaikutus työntekijän motivaatioon ja mielialaan on kuitenkin ilmeinen ja se koetaan tärkeämpänä kuin esimerkiksi palkka ja kiinteiden bonukset.

Motivaatiota lisääviksi tekijöiksi voidaan laskea kaikki ne tekijät, joiden kanssa ollaan täysin samaa mieltä tai lähes samaa mieltä. Yhteenvetona vastausten perusteella voidaan huomata, että Cubuksen työntekijöiden motivoitumiseen vaikuttaa eniten yhteenkuuluvuuden tarpeet. Kollegoiden tuki ja kannustus koetaan tärkeinä ja työkaverin mielialalla on paljon vaikutusta myös omaan mielialaan. Lisäksi työn sisällöllisillä tekijöillä on paljon vaikutusta. Vastuulliset ja uudet työtehtävät tulisi asettaa tasapainoon levon ja vapaa-ajan kanssa, koska levon ja vapaa-ajan puutteen koetaan alentavan suorituskyykyä. Sama ilmiö oli havaittavissa tärkeysjärjestys kysymyksessä, jossa sijalle 1 ylsi työilmapiiri ja –kaverit. Seuraavalla sivulla oleva kaavio (kaavio 4) osoittaa motivaatiotekijät täysin samaa/lähes samaa mieltä -vastauksien perusteella.



Kaavio 4. Cubuksen työntekijöiden motivaatioon vaikuttavat tekijät

Keskivaiheilla olevat palkka ja bonukset sekä palautteen tärkeys ovat myös merkittävässä asemassa motivoitumisen kannalta. Myös osallistuminen päätöksen tekoon ja tavoitteiden asettamiseen koettiin pääosin miellyttävänä. Ne eivät kuitenkaan yllä merkityksessään sosiaalisten ja saavutuksellisten tarpeiden tasolle. Oikein hoidettuna niiden vaikutus on motivoiva, vaikka ei motivoivin. Alimpana ovat tiimien ja työntekijöiden väliset kilpailut, nekin kyllä motivoivat, mutta niiden vaikutus ei ole yhtä merkittävä kuin olisi voinut olettaa. Cubuksella on tällä hetkellä paljon erilaisia kilpailuja käytössään, joiden tarkoitus on toimia motivaattoreina, joten erilaiset kilpailut myynnin tueksi ovat varmasti tuttuja monelle. On

kuitenkin hyvä huomata, 40 prosenttia oli täysin samaa mieltä väittämän: ”tiimien väliset kilpailut ovat hauskoja kanssa”, joten ne toimivat monelle parempana motivaattorina kuin esimerkiksi yksilölliset kilpailut, joiden vastaava prosentuaalinen osuus oli vain 28%.

Yllättävän vähän kiinnostusta keräsi halu osallistua vastuullisten tehtävien suunnitteluun ja toteuttamiseen. Kyselyn väittämän: ”haluaisin osallistua tavoitteiden suunnitteluun ja asettamiseen” kanssa vain 25 % oli täysin samaa mieltä. Tarkempi prosentuaalinen jakauma löytyy liitteestä 2 (kaavio 9). Paljota kiinnostusta ei myöskään herättänyt uusien strategioiden ja ideoiden kehittäminen parantaakseen myyntitulosta. Edellä mainittujen väittämien kanssa oli samaa mieltä tai lähes samaa mieltä yli 60% Cubuksen työntekijöistä, mutta ne eivät yltäneet merkityksessään sosiaalisten tekijöiden tasolle.

Vaikka vastuullisten tehtävien suorittamista pidettiin motivoivana niin täyden vastuun ottamista myynneistä ja tavoitteiden toteutumisesta ei niinkään. Vain 57% koki suuremman vastuun motivoivana, ja heistä vain 29% on täysin samaa mieltä väittämän: ”haluaisin saada ja ottaa vastuuta yrityksen tuloksesta ja tavoitteiden toteutumisesta” kanssa. Sama ilmiö toistui tärkeysjärjestys -kysymyksessä, jossa status ja johdolliset tehtävät sijoittuivat viimeiselle sijalle 5.

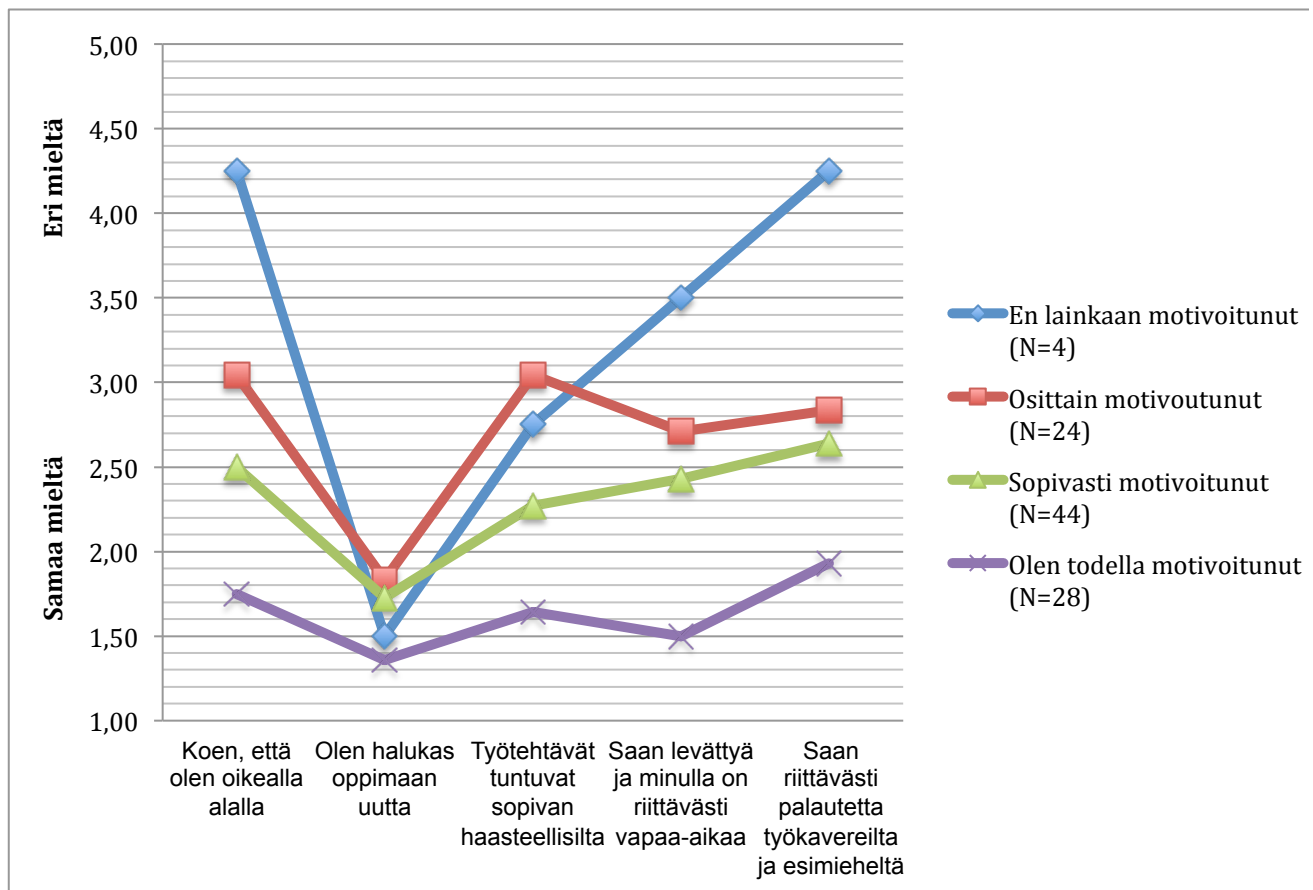
Tutkimuksessa kävi myös ilmi, ettei korrelaatiota ole ylhäällä mainittujen motivaatioon vaikuttavien tekijöiden ja nykyisen motivaation tason välillä. Todella ja sopivasti motivoituneet vastasivat lähes samalla keskiarvolla ei lainkaan ja osittain motivoituneiden kanssa. Korrelaatiota oli nähtävissä ainoastaan kysymyksessä, jossa kysyttiin mielipidettä tiimien ja työntekijöiden välisistä kilpailuista. Vähemmän motivoituneet eivät pitäneet leikkimielisiä kilpailuja yhtä hauskoina kuin vastaavasti enemmän motivoituneet. Pääosin Cubuksen työntekijät arvostavat samoja asioita työpaikallaan, riippumatta nykyisestä motivaation tasostaan. Kuten teoriassakin mainittiin myöskään iällä ja sukupolvella, työkokemuksella, asuinalueella tai opiskelutilanteella ei ole vaikutusta siihen, mikä koetaan motivoivana.

Cubuksen vuoden 2018 alussa kehittänyt Motimate Training app koettiin pääosin hyödyllisenä koulutusvälineenä. Yli 70%:a oppi jonkin verran uutta yli 10% oppi paljon uutta, vain noin 5% koki, ettei saanut lainkaan uutta tietoa. Positiivista oli myös se, että vain 12 vastaajalla sadasta oli tehtävät tekemättä. Motimate Training –sovelluksen voidaan katsoa vaikuttavan positiivisesti motivaatioon, etenkin kun työntekijät arvostivat paljon uuden oppimista.

6.1 Cubuksen työntekijöiden nykyinen motivaationtaso

Cubuksen työntekijöiden tämän hetkinen motivaation taso on hyvä. Suurin osa 72% kokee olevansa motivoituneita, ja heistä 28% ovat todella motivoituneita. Vain 4% ei koe olevansa lainkaan motivoituneita ja osittain motivoituneiden osuus oli 24%. Motivaationtaso ei ole korrelaatiossa demograafisten tekijöiden kanssa, kuten iän ja asuinpaikan. Myöskään työsuhteen kesto tai työsuhteentyyppi eivät vaikuta motivaationtasoon.

Sopivasti motivoituneet ja todella motivoituneet kokevat kuitenkin monen motivaation vaikuttavan tekijän toteutuvan heidän kohdallaan paremmin. Alla olevasta kaaviosta näkyy, että todella motivoituneiden keskiarvo on lähempänä arvoa 1 (=täysin samaa mieltä). Kun taas ei lainkaan motivoituneiden sininen keskiarvo on lähempänä arvoa 5 (Täysin eri mieltä). (Kaavio 6).



Kaavio 6. Motivaation määrä suhteessa motivaatiotekijöihin

Sopivasti ja todella motivoituneet työntekijät kokevat olevansa väittämien kanssa enemmän mieltä kuin ei lainkaan ja osittain motivoituneet. Ainoastaan halussa oppia uutta ei ole nähtävissä huomattavia eroja, myös heikommin motivoituneet ovat halukkaita uuden oppimiseen. Työtehtävien haasteellisuudella, työn sisällöllä ja alalla, palautteella ja levon

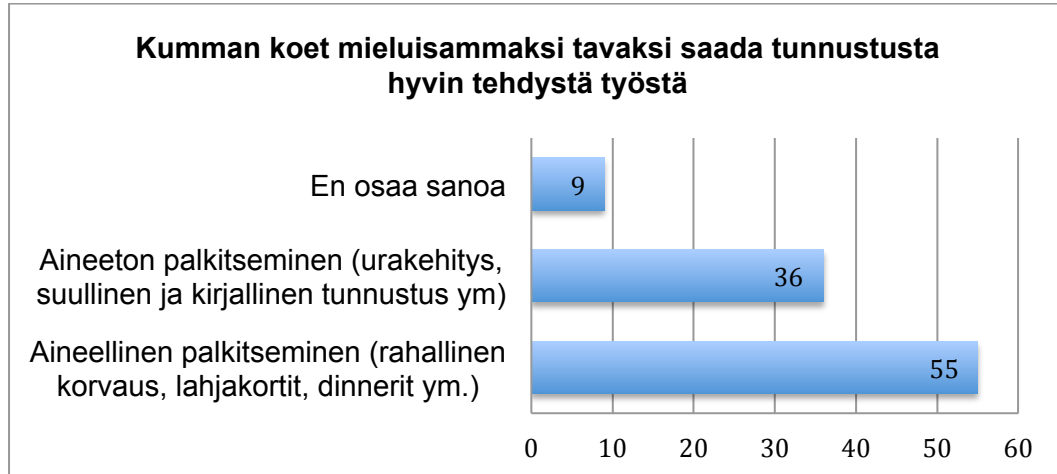
määrällä voidaan katsoa olevan vaikutusta motivaation tasoon. Oma kokemus siitä, kokeeko olevansa oikealla alalla on selvästi korrelaatiossa motivaation tason kanssa. Työntekijät, jotka opiskelevat samanaikaisesti kokevat olevan useammin väärällä alalla.

Avoimista vastauksista kävi ilmi, että ei lainkaan motivoituneet ja osittain motivoituneet kokivat alhaisen motivaationsa johtuvan usein ulkoisista tekijöistä, kuten esimiehestä. Viisi yhdeksästä heikosti motivoituneen avoimesta vastauksesta koski esimiehiä liikkeen sisältä tai ulkopuolelta ja, että ne vaikuttavat negatiivisesti motivaatioon. Lisäksi oli mainittu ”ärsyttävät asiakkaat” sekä henkilökohtainen elämäntilanne ”Kärsin masennuksesta jonka takia, jotkin helpotkin asiat saattavat olla haastavia joskus” ja ”Henk. Kohtainen elämäntilanne ja opiskelun yhdistäminen työvuorojen kanssa”. Lisäksi yksi vastaajista mainitsi opiskelevansa täysin eri alaa.

Sopivasti ja todella motivoituneet mainitsivat opiskelun vaikuttavan motivaatioon. Avoimissa vastauksissa korostui opiskeluteema: ”Luen tällä hetkellä lääketieteen pääsykokeisiin, jonka takia työnteko on jäänyt hieman vähemmälle. Ne vähäiset vuorot teen kuitenkin sitä suuremmalla motivaatiolla, hymyssä suin ja kaikkeni antaen”, ”Aion hakea kauppatieteisiin opiskelemaan, joten sekin itsessään luo lisämotivaatiota. Ykkönen on silti meidän paras työporukka!!”, ”Oma opinnäytetyö on työn alla, vie aikaa ja energiaa. Tavoitteena päästä korkeampaan asemaan töihin. Jatkuva iltavuoroputki turhauttaa” ja ”Pari viimeisintä vuotta ovat olleet kiireisiä koulun ohella. Henkilökohtaisessa elämässä myös sattunut ja tapahtunut. Cubuksen Big Smile -asenne on silti jollain tavalla onnistunut pitämään pinnalla :)”. Lisäksi mainittiin väsymys, hankala työkaveri ja liian vähäiset tunnit sekä liian pieni työporukka, jolloin ei löydy työvoimaa poikkeustilanteisiin ja ei ole mahdollisuutta jäädä kotiin sairastamaan. Motivoituneiden ryhmä ei maininnut avoimissa vastauksissaan esimiehiä tai muita johdollisia henkilöitä.

6.2 Palkitsemisen vaikutus motivaatioon

Cubuksen työntekijät kokevat arvostavansa enemmän aineellista palkitsemista kuin aineetonta palkitsemista. Vain 9 vastaajaa ei osannut sanoa, kumman kokee tärkeämmäksi, joten monet vastaajista omasivat mielipiteen palkitsemistavasta. (Kaavio 7).



Kaavio 7. Aineellisen ja aineettoman palkitsemisen suosio.

Kysymyksen mukaan 55% arvostaa aineellista palkitsemista enemmän kuin aineetonta palkitsemista. Aineetonta palkitsemista arvosti 36%. Joten kyselyn mukaan voidaan sanoa, että aineellisia kannustimia, kuten lahjakortteja pidetään tärkeämpänä kuin esimerkiksi mahdollisuutta kehittyä ja edetä uralla.

Kuitenkin kysymyksen 10 mukaan (kaavio 4) myös esimiehen säännöllinen palaute koettiin merkittävänä, jopa merkittävämpänä kuin kiinteän palkan ja bonuksien vaikutusta suoriutuskykyyn. Sadasta vastaajasta 39 oli täysin samaa mieltä väittämän ”Haluaisin säännöllisesti palautetta esimieheltäni”, ja työkavereiden tunnustus ja tuki koettiin todella tärkeäksi, jopa 57% oli täysin samaa mieltä väittämän: ”Työkavereiden tuki ja tunnustus ovat minulle tärkeitä” kanssa, joka on aineetonta palkitsemista. Palkan ja bonuksien vaikutus suoriutuskykyyn –väittämässä vastaava luku oli sen sijaan 33%. Aineellinen palkitseminen koetaan miellyttävämmäksi, mutta se ei automaattisesti tarkoita, että se olisi motivoivampaa, ainakaan sisäisesti. Todella motivoituneiden ryhmä myös koki saavansa säännöllisesti palautetta esimieheltä ja työkavereilta. Heikommin motivoituneet taas eivät. (Kaavio 5).

6.3 Yhteenveto

Cubuksen työntekijöiden motivaatioon vaikuttaa sosiaaliset tekijät, kuten työilmapiiri ja työkaverit sekä työn sisällölliset seikat, kuten tehtävien haasteellisuus sekä uudet ja kiinnostavat työtehtävät. Liian vastuulliset ja osallistavat tehtävät motivoivat vähemmän. Raha

koettiin jokseenkin motivoivana ja palkitsemismenetelmänä suosittiin enemmistön voimalla aineellisia palkkioita. (Kuvio 8)

Sosiaaliset tekijät	Työn sisällölliset tekijät	Taloudelliset tekijät
<ul style="list-style-type: none"> •Yhteishenki <ul style="list-style-type: none"> •Yhteiset tilaisuudet •Tiimien väliset kilpailut •Yleinen ilmapiiri •Tunnustus <ul style="list-style-type: none"> •Esimiehen palaute •Työkavereiden tuki 	<ul style="list-style-type: none"> •Sopivan vastuulliset työtehtävät •Uudet ja kiinnostavat työtehtävät •Riittävästi lepoa ja vapaa-aikaa 	<ul style="list-style-type: none"> •Aineellinen palkitseminen <ul style="list-style-type: none"> •lahjakortit, lounaat

Kuvio 8. Cubuksen työntekijöiden motivaatioon vaikuttavat tekijät

Sosiaalisia tekijöitä arvostettiin prosentuaalisesti eniten. Mielipidemittauksen mukaan työkavereiden tuki, yhteiset tilaisuudet ja työkaverin mieliala koettiin yli todella tärkeinä tai tärkeinä. Esimieheltä toivotaan säännöllisesti palautetta ja avoimien kysymysten perusteella työtyytymättömyyttä lisäsi esimiehen toiminta. Työtehtävien vastuullisuus koettiin todella motivoivana mielestä, mutta paljon vastuuta sisältävät työtehtävät, kuten vastuu tuloksesta ja tavoitteiden toteutumisesta, koettiin todella motivoivina vain 29% mielestä. Levon ja vapaa-ajan puute alentaa selkeästi suurimman osan henkilökohtaista suorituskyyä. Vaikka rahapalkalla ja bonuksilla ei koettu olevan yhtä vahvaa vaikutusta suorituskyyyn kuin vapaa-ajalla ja levolla niin taloudellisella palkkiolla oli kuitenkin suurempi kannatus kuin aineettomalla palkkiolla.

Cubuksen työntekijät ovat suurimmaksi osaksi motivoituneita työtään kohtaan, joten kyse on ennemminkin motivaation ylläpitämisestä kuin luomisesta. Sopivasti ja todella motivoituneet työntekijät kokevat nykyisen työympäristön, työtehtävien haasteellisuuden, levon ja palautteen onnistuneempina kuin heikommin motivoituneiden ryhmä. Motivoituneista suurempi osuus koki olevansa oikealla alalla. Mielenkiintoista oli, että molemmat niin motivoituneet kuin heikommin motivoituneetkin ovat yhtä halukkaita oppimaan uutta. Heikommin motivoituneet vaikuttavat kyselyn perusteella myös motivoituvansa samoin perustein kuin sopivasti ja todella motivoituneet työntekijät. Viisi heikommin motivoitunutta mainitsi avoimessa kysymyksessä esimiehen vaikuttavan negatiivisesti heidän nykyiseen motivaatio tasoon.

Yllättävää oli, ettei demograafisilla tekijöillä, kuten iällä tai asuinalueella ollut vaikutusta motivaatiotekijöihin. Pohjoisessa motivoidutaan samalla tavalla kuin pääkaupunkiseudulla. Työsuhteenkestolla tai opiskelutilanteella ei myöskään ollut vaikutusta siihen, mikä koetaan motivoivana. Motivaationtasossakaan ei ollut huomattavia eroja sen suhteen, onko henkilö työskennellyt alle vuoden vai 3-6 vuotta. Motivaatiotasoon vaikutti enemminkin kokemus siitä, kokeeko työntekijä olevansa oikealla alalla ja millaisessa vuorovaikutussuhteessa hän on työympäristön ja työkavereiden kanssa.

7 Pohdinta

Tässä osiossa käsitellään tutkimuksen tuloksia suhteessa teoriaan ja pohditaan mahdollisia syitä vastausten taustalla. Tuloksiin pohjautuen ehdotetaan toimenpiteitä, joita yrityksen johto ja esimies voisivat ottaa huomioon oman tiimensä motivaation johtamisessa. Lopuksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja arvioidaan kirjoittajan omaa oppimista ja kehitystä opinnäytetyön tekemisen aikana.

7.1 Johtopäätökset

Yleinen viihtyvyys, kuten yhteiset tilaisuudet ja työkavereiden tuki koettiin todella tärkeinä motivoitumisen kannalta, kuten myös lepo ja vapaa-aika, joiden puutteella koettiin suorituskykyä alentava vaikutus. Liiallista vastuuta ja osallistumista esimerkiksi tavoitteiden asettamiseen ei arvostettu lähellekään yhtä paljon kuin sosiaalisia tekijöitä. Voidaan sanoa, että suurin osa Cubuksen työntekijöistä motivoituukin yhteenkuuluvuuden tarpeiden kautta, saavutuksellisten ja vallan tarpeiden sijaan. Yhteenkuuluvuuden tarpeisiin yrityksen johto voi vastata yhteisillä tilaisuuksilla ja tavoitteilla sekä vastuun jakamiselle tasaisesti. Hyvää yhteishenkeä nostattaa kaikkien tasa-arvoinen kohtelu ja läpinäkyvyys palkoissa ja palkitsemisessa. Esimies voisi omalta osaltaan kannustaa toisten auttamiseen.

Myös tärkeysjärjestys –kysymyksessä työilmapiiri ja työkaverit sijoittuivat keskiarvollisesti korkeimmalle sijalle, peräti 42% vastaajista laittoivat sen ensimmäiselle sijalle. Keskiarvoltaan alimpana olivat status ja johdolliset tehtävät sekä mahdollisuus edetä uralla. Tutkimuksen tulos oli yllättävä. Vastaajista 80% oli iältään 18-27-vuotiaita, joten olisi voinut olettaa, että uran luominen ja saavutusten saaminen olisi sijoittunut kyselyssä paremmalle sijalle. Tulokset kuitenkin osoittavat, että työntekijöille on tällä hetkellä tärkeämpää viihtyä ja saada palkkaa kuin esimerkiksi luoda uraa ja tavoitella vastuullisempia tehtäviä. Mikä osaltaan osoittaa sen, että ehkä suurin osa ei ole tullut Cubukselle luomaan uraa, vaan työpaikka toimii välineellisenä etuna jonkin muun asian tavoittelemisessa, kuten rahan, työkokemuksen tai yhteisöllisyyden. Vastaajista lisäksi moni (35%) opiskelee töiden ohella. Ammattikorkeakoulu ja yliopisto antavat valmiudet yleensä muihin tehtäviin kuin kuluttajamyyniin. Kokemus siitä, että ei ole oikealla alalla voi vaikuttaa motivaatiotekijöihin. Jossain toisessa työpaikassa tai alalla, jossa on paljon erilaisia mahdollisuuksia luoda uraa ja jossa arvostetaan kunnianhimoista otetta järjestys olisi saattanut olla ihan erilainen. Voi myös olla, etteivät nykynuoret vain koe yhtä vahvaa tarvetta luoda uraa, vaan he saattavat kokea esimerkiksi vapaa-ajan ja harrastukset tärkeämpänä tapana toteuttaa itseään. Teorian mukaan sukupolvi, joka ei ole elänyt niin sanottua sodan jälkeistä niuk-

kuuden aikaa, arvostavat vapaa-aikaa enemmän ja työ toimii useasti välineenä rahoittaa vapaa-aikaa.

Työntekijät, joiden motivaationtaso on korkeampi kokevat saavansa riittävästi palautetta, työilmapiiri tuntuu kannustavalta ja positiiviselta, työtehtävät ovat haastavuusasteeltaan sopivia ja ala tuntuu oikeammalta. Molemmat ryhmät olivat yhtä halukkaita oppimaan uutta. Voidaan päätellä, että heikosti motivoituneet haluaisivat olla motivoituneempia, mutta tällä hetkellä ympäristölliset ja työn sisällölliset seikat eivät tue työntekijän motivaatiota. Voisivatko heikommin motivoituneetkin saavuttaa yhtä hyvän motivaatiotason, jos puitteet olisivat samanlaiset? Vai onko heillä vain asenneongelma? Oli syy kumpi tahansa, esimies pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan työntekijöidensä motivaatioon. Palautetilanne on hyvä tapa selvittää työntekijän motivaatiota ja mahdollisia motivaation puutteeseen johtaneita syitä. Asenneongelmaa voidaan lähteä korjaamaan erilaisten kehityskeskusteluiden ja palautteenannon kautta sekä uuteen asenteeseen rohkaisemalla. Olosuhteisiin liittyviä motivaatio-ongelmia voidaan ratkaista esimerkiksi lisäämällä yhteishenkeä nostattavia tilaisuuksia, parantamalla viestintää tai antamalla kiinnostavia ja uusia työtehtäviä. Hyvä esimies tuntee työntekijänsä ja osaa antaa yksilöllistä tukea ja kannustusta. Molemmat ovat vastuussa työntekijän motivoitumisesta, niin työntekijä kuin esimieskin. On mahdotonta motivoida sellaista ihmistä, joka ei suostu itse ponnistelemaan asenteensa eteen ja toisaalta on mahdotonta motivoitua sellaisessa ympäristössä, jossa vallitsee negatiivinen ja nihkeä ilmapiiri. Motivaatio on monien asioiden summa, joten se vaatii syntyäkseen niin motivoivan ympäristön kuin oikean asenteenkin.

Kysely oli tarkoituksella mahdollisimman neutraali, eikä käsitellyt yksityiskohtaisesti esimiehen vaikutusta työntekijöiden nykyiseen motivaationtasoon. Vapaaehtoisessa avoimessa kysymyksissä heikommin motivoituneiden ryhmällä yleisin tyytymättömyyden syy oli kuitenkin esimies tai muu ylempiarvoinen henkilö. Motivoituneet henkilöt eivät kuitenkaan maininneet loistavaa ja kannustavaa esimiestä. Voidaan päätellä, että esimiehen vaikutus motivaatioon on joko neutraali tai negatiivinen. Voi myös olla, että kannustavan ja tukea antavan esimiehen panos ei näy yhtä selkeänä positiivisena korrelaationa työntekijän omassa motivaatiossa kuin negatiivisesti vaikuttavan esimiehen. Esimiehellä on selkeästi suuri vaikutus työntekijöidensä motivaatioon ja esimiehen tulisi vähintään toimia oikeudenmukaisesti työntekijöitään kohtaan sekä luoda avointa ja läpinäkyvää työilmapiiriä esimerkiksi parantamalla viestintää.

Reilusti suurin osa Cubuksen työntekijöistä koki mukautuvansa työkaverin mielialaan. Negatiivinen mieliala tarttuu yleensä herkemmin kuin positiivinen. Asenne vaikuttaa paljon työyhteisöön. On todella yleistä, että syitä omaan tyytymättömyyteen etsitään ulkopuolelta

tulevista seikoista sen sijaan, että katsoisi omaa asennettaan. Työpaikoilla on varmasti melko yleistä, että esimiespäivillä todetaan: ”tarvitaan lisää motivoitunutta työvoimaa, rekrytointiprosessi ei toimi”. Ja samaan aikaan työntekijät puhuvat keskenään, kuinka pitkästyttävää ja tylsää heillä on. Sen sijaan, että etsisi vikoja pelkästään ympäristöstä niin tulisi katsoa omaa asennetta. Esimies voisi miettiä, mitä hän voisi tehdä toisin, jotta työntekijät motivoituisivat ja työntekijät taas voisivat puolestaan miettiä, miten löytäisivät työpäivästä ja -tehtävästä jotakin itseä motivoivaa. Heikommin motivoituneet kokivat saavansa liian vähän palautetta työkavereilta ja esimieheltä. Lisäksi useat kokivat esimiehen vaikuttavan paljon omaan motivaatioon. Mieltä kaiheartavista asioista tulisi puhua ääneen ja oikeille henkilöille. Mikäli kokee, että ei esimerkiksi saa tarpeeksi palautetta niin se kannattaa ottaa vain reippaasti puheeksi esimiehen kanssa tai alkaa itse antamaan muille palautetta, silloin saa myös yleensä itse palautetta takaisin.

Kiinteän palkan ja bonuksien vaikutus suorituskyykyyn jäi myös odotettua alhaisemmaksi. Palkalla voi olla samanlainen vaikutus kuin esimiehellä. Jos palkka on muihin verrattuna huono niin se vaikuttaa negatiivisesti, mutta saman arvoinen tai parempi palkka ei riitä yksin parantamaan työntekijän suorituskyykyä pitkällä aikavälillä. Teorian mukaan muita työntekijöitä huonompi palkka lisää tyytymättömyyttä, mutta muita parempi palkka motivoi vain hetken. Palkkioihin ja bonuksiinkin tottuu ja työntekijä jää jokaisen asetetun ja onnistuneen tavoitteen jälkeen odottamaan palkkiota. Silloin ei synny sisäistä motivaatiota ja aitoa onnistumisen iloa. Kysymyksessä, jossa piti valita aineellisen ja aineettoman palkkion välillä niin aineellinen sai enemmän ääniä. Voi olla, että työntekijät yhdistivät aineellisen palkkion myös yhdessä tekemiseen, koska selitteessä oli mainittu lounasetu. Cubuksella se tarkoittaa sitä, että myynnillisestä onnistumisesta koko tiimi pääsee yhdessä syömään ja yhteisiä tilaisuuksia taas arvostettiin enemmistön toimesta todella paljon. Yksilölliset työntekijöiden väliset kilpailut olivat taas yllättävän heikossa asemassa eli vähiten motivoivana tekijänä. Joten siitä päätellen luulisi, ettei henkilökohtaiset aineelliset palkkiotkaan kiinnostaisi yhtä paljon, kuten kuukaudenmyyjä lahjakortti. Ehkä enemmän motivoisi kuukaudentiimi lahjakortti, olettaen, että tiimien välistä suoritusta pystyttäisiin luotettavasti mittaamaan.

Tavoitteita ja niiden asettamista ei osattu arvostaa niin paljon kuin olisi olettanut. Niiden asettamiseen osallistuminen ja niiden toteutumisesta vastuussa olemista ei koettu kovinkaan mielekkäänä. Oikeanlaiset tavoitteet ja niihin motivoiminen pitää kuitenkin sisällään suuren potentiaalin parantaa suorituskyykyä ja lisätä työn ilon. Ehkä niiden heikko suosio johtuu siitä, että tällä hetkellä käytössä olevat tavoitteet ovat lähes pelkästään tulosperusteisia, joten ne eivät välttämättä edes anna todellista kuvaa myyjän työskentelystä. Vaikka palvelisi asiakkaita kuinka hyvin, tulokselliset tavoitteet eivät välttämättä täyty. Esimerkiksi

asiakaspalvelua mitataan sillä, kuinka suuri on kaikkien asiakkaiden ostosten keskiarvo per myyjä. Euroa per asiakas –tulokseen lasketaan kaikki palautukset, reklamaatiot ja muutaman euron ostokset, joihin ei voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Liian tulospäätelystä tyylisestä palkitseminen voi johtaa siihen, että työntekijät kilpailevat siitä, kuka pääsee rahastamaan paljon ostavan asiakkaan ja samalla reklamaatioasiakkaita ei haluta palvella hyvin. Palkitsemisperusteiden oikeuden mukaisuus ei silloin täyty, koska kyse on paljolti myös tuurista. Eikä tavoitteet ole silloin kovinkaan motivoivia, koska onnistumisen todennäköisyys ei ole aina itsestä kiinni.

7.2 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Nyt kun motivaatioon vaikuttavat tekijät ovat tiedossa niin opinnäytetyötä voisi jatkaa toteuttamalla suunnitelman. Sen tavoite olisi lisätä konkreettisesti Cubuksen työntekijöiden motivaatiota, tässä kyselyssä tulosten pohjalta. Suunnitelma voisi perustua työntekijöille tärkeään yhteenkuuluvuuden tarpeeseen. Motivaatio -suunnitelma voisi sisältää yhteishenkeä lisääviä konkreettisia tavoitteita, jotka kannustavat avoimempaan keskusteluun ja ideoiden esittämiseen. Nykyiselle palkitsemisjärjestelmälle voisi olla myös vaihtoehtoinen menetelmä tai aineettoman palkitsemisen periaatteet voisi ottaa nykyisen järjestelmän tueksi. Suunnitelmaan voisi lisäksi sisällyttää ohjeet rakentavaan ja motivaatiota lisäävään kehityskeskusteluun. Suunnitelman toteutumista voisi tutkia kvalitatiivisella haastattelukyselyllä esimerkiksi oman tiimin avulla. Ensimmäinen kysely tehtäisiin ennen suunnitelman esittämistä ja toinen kysely suunnitelman jälkeen. Lopuksi tuloksia verrattaisiin keskenään mahdollisten muutoksien huomaamiseksi. Onnistuessaan suunnitelmaa voisi käyttää kaikissa Suomen liikkeissä, jolloin työtyytyväisyys ja suorituskky lisääntyisivät entisestään.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on kiinnitettävä huomiota sen validiteettiin ja reliabiliteettiin. Validiteetin eli pätevyyden voidaan sanoa olevan hyvä silloin, kun se mittaa sitä mitä sen pitääkin mitata. Reliabiliteetti eli toistettavuus on hyvä silloin, kun satunnaiset virheet ovat minimoitu. Tällaisia virheitä voi syntyä, jos kyselyn kysymykset ovat huonosti muotoiltu ja ne sisältävät vaikeita käsitteitä tai jos vastaajat ovat epärehellisiä tai heidän sen hetkinen mielentilansa ei ole otollinen. Satunnaisia virheitä voi myös syntyä silloin, kun vastaukset kirjataan väärin. Heikko reliabiliteetti vaikuttaa heikentävästi myös validiteettiin. (Taanila, 30.4.2014.)

Tutkimuksen validiteettiin vaikuttaa tutkittava aihe. Motivaatiota ei voi mitata konkreettisesti, joten teorian tuntemus aiheesta oli merkittävässä asemassa. Kyselyn onnistumisen kannalta tärkeää oli laaja tuntemus motivaation niin positiivisesti kuin negatiivisestikin vaikuttavista tekijöistä. Myös työntekijöiden oma henkilökohtainen kokemus omasta motivaation tasostaan kertoo paljon itse motivaation määrästä. Koska motivaatioon vaikuttaa hyvin yksilölliset tekijät niin määrällinen tutkimusmenetelmä antoi parhaiten tietoa siitä, mikä motivoi Cubuksen työntekijöitä yleisellä tasolla. Laadullisessa tutkimuksessa validiteettiin olisi vaikuttanut liikaa yksilölliset mielipiteet, persoonallisuus, toimipisteiden erilainen ympäristö ja vastaajien arvomaailma, eikä vastausta olisi voinut soveltaa muihin kuin kyselyyn vastanneisiin henkilöihin.

Motivaatioon vaikuttavat tekijät voivat muuttua ihmisen elämän ja kokemusten myötä. Koska kysely oli kuitenkin kvantitatiivinen ja vastauksia saatiin noin joka viidenneltä työntekijältä niin on perusteltua olettaa, että tutkimuksessa saataisiin perussisällöltään lähes samanlainen tulos esimerkiksi viiden vuoden päästä. Tuloksia voidaan yleistää myös niihin Cubuksen työntekijöihin, jotka eivät kyselyyn vastanneet. Tutkimuskysymykset eivät olleet kovinkaan tulkinnanvaraisia ja yksittäisen henkilön vastauksilla ei ollut suurta painoarvoa, vaan kokonaistulos ratkaisi. Kyselyyn vastattiin lisäksi anonymisti, jotta vastaajat pystyivät vastaamaan mahdollisimman rehellisesti. Kyselytutkimus testattiin muutamalla koehenkilöllä, jotka olivat samassa huoneessa tutkijan kanssa, jotta voitiin varmistua kyselyn käsitteiden selkeydestä ja ymmärrettävyydestä. Hankalia ja tulkinnan varaisia käsitteitä avattiin liikekohtaisella eli Cubukseen liittyvällä tutulla termistöllä

7.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön tekeminen oli melko haastavaa. Valittu aihe vaati paljon perehtymistä teoriaan, jotta kyselytutkimuksesta sai mahdollisimman pätevän. Työn alussa ei osannut edes ajatella, mitä kaikkea aihe pitää sisällään ja kuinka paljon työntekijöiden motivaatiota voi johtaa. Tiedon hankinta aiheesta ei ollut hankalaa. Motivaatio ja myyntityö ovat sidoksissa toisiinsa ja myynninkirjat käsittelivätkin paljon motivaatiota. Opinnäytetyön tekemistä helpotti se, että aihe oli entuudestaan tuttu ja kirjoittajan mielestä kiinnostava. Motivaatiosta löytyy riittävästi kirjallisuutta ja artikkeleita, joiden ydinajatus oli kaikissa samanlainen. Lopulta kyse oli vain oleellisten asioiden valikoimisesta ja tiedon kriittisestä arvioinnista osaksi teoriaa ja kyselytutkimusta. Tiedon kriittinen arviointi oli aluksi hankalaa, mutta helpottui loppua kohden, kun ymmärsi vaatimukset hyvälle lähdemateriaalille.

Opinnäytetyön rakenteen miettiminen tuotti alkuun hankaluuksia. Oli tärkeää löytää ne oleelliset osa-alueet, joita kannattaa lähteä tutkimaan. Myös teorian kulku loogisesti kohti

tutkimusta oli aluksi vaikeaa hahmottaa, mutta pitkän päähäilyn ja teorian pyörittämisen jälkeen kaikki osat loksahdivat paikoilleen. Kyselyn tekeminen, toteuttaminen ja tulosten arviointi oli opinnäytetyöprosessin kiinnostavin osuus. Kyselyn tulosten odottaminen ja tulkitseminen oli jännittävää. Helposti ajattelee, että monet vastaisivat kyselyyn samalla tavalla kuin itse vastaisi, mutta vastaukset poikkesivatkin paljon kirjoittajan omista työelämän mieltymyksistä. Tuloksia analysoidessa pystyi automaattisesti yhdistämään tuloksia teoriassa läpikäytyihin asioihin ja havaitsemaan paljon yhtäläisyyksiä, mutta myös eroavaisuuksia. Muilta työntekijöiltä ja kyselyyn vastanneilta tuli paljon positiivista palautetta opinnäytetyön aiheesta. Monet kokivat opinnäytetyönaiheen tärkeäksi ja olivat tyytyväisiä kun se otettiin puheeksi. Näytti siltä, että pelkkä kyselylomakkeen olemassa olo sai ihmiset pohtimaan omaa motivaatiotaan ja toivottavasti myös panostamaan niin omaan kuin motivoitumiseen.

Vaikeuksia tuotti opinnäytetyön aikatauluttaminen kaiken muun tekemisen ohelle. Opinnäytetyö vaati enemmän aikaa kuin alkuun ajatteli. Opinnäytetyö edistyi kuitenkin msään-
nöllisesti, joten missään vaiheessa ei ollut liikaa painetta sen valmistumisesta. Lisäksi oli vaikeaa olla puhumatta omasta opinnäytetyöstään jatkuvasti muille. Olihan se kuitenkin herättänyt tekijälle suurta mielenkiintoa aiheeseen ja opettanut paljon työelämästä. Omas-
ta opinnäytetyöstä puhuminen kannattaa, koska muilta ihmisiltä saa erilaisia ja uusia näkökulmia aiheeseen liittyen. Opinnäytetyöprosessi auttoi kirjoittaja ymmärtämään erilaisia toimintatapoja omassa työssään sekä oman panoksen ja asenteen merkityksen koko tiimin ilmapiiriin.

Opinnäytetyöprosessi oli kaiken kaikkiaan opettavainen kokemus. Aiheeseen syventyminen vain lisäsi mielenkiintoa. Opinnäytetyön kirjoittaja ottaa varmasti työpaikalla käyttöön oppimiaan asioita, kuten sen, miten motivaatiota ylläpidetään ja kuinka luodaan hyvää työilmapiiriä. Lisäksi seuraavassa palaverissa voisi ehdottaa tavoitteiden konkretisoimista ja tarkennusta. Jos kirjoittaja joskus päätyy esimiestehtäviin, voi opinnäytetyötä käyttää apuna inspiroivan ja motivoivan työympäristön luomisessa.

Lähteet

Kirjallisuus

Aaltonen, K. & Lindroos R. 2012. Työelämän tarkoitus – oivalla seitsemän voimaa. Talentum. Helsinki.

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Pajunen, H. 2015. Merkityksen kokemus. Auditorium Kustannusosakeyhtiö. Helsinki.

Ahola, T., Furman, B. & Hirvihuhta, H. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Tammi. Helsinki.

Bergström, S., & Leppänen, A., 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Furman, B., Pinjola, N. & Rubanovitsch, M. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. Oy Imperial Sales AB. Helsinki.

Furman, B. & Ahola, T. Onnistuminen on joukkuelaji. 2007. Lyhytterapiainstituutti Oy. Helsinki.

Frerchen, M., Lonka, K., Hakkarainen, K. & Lautso, A. Psykologia!1. 2005. WSOYpro. Helsinki.

Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. Sanoma pro Oy. Helsinki

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WSOYpro. Helsinki.

Hirsjärvi,, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Jalava, U. 2001, Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Tammi. Tampere.

Jobber, D. & Lancaster, G. 2012. Selling and Sales Management. Pearson Education Limited. Englanti.

Jylhä, E. & Viitala, R. 2013. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvät yrityksen perusta. Edita publishing OY. Porvoo.

Kalliomaa, S. 2011. Vuorovaikutus myyntityössä. Jyväskylän AMK. Jyväskylä

Kauhanen, K. 2009. Henkilöstön voimavarojen johtaminen. WSOYpro. Helsinki.

Kauhanen, K. Kolari, A. & Rantamäki, T. 2006. WSOYpro. Helsinki

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. Onnistu palautteessa. 2011. WSOYpro. Helsinki.

Laine, V. & Vilkkio Riihelä A. 2012. Mielen Maailma. Sanoma Pro Oy. Helsinki

MacRae, I. & Furnham, A. 2017. Motivation and Performance, A guide to motivating a diverse workforce. Kogan Page Limited. Iso-Britannia. Yhdysvallat.

Manka, M. & Manka, M. 2016. Talentum Pro. Helsinki.

Nieminen, T. & Tomperi, S. Myynnin johtamisen uusi aika. WSOYpro. Helsinki.

Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2004. Oy Rastor Ab. Helsinki.

Ojanen, M. 2010. Pelisilmää asiakaskohtaamisiin. Alma Talent. Helsinki.

Parviainen, P. 2013. Myyntipsykologia, Näin meille myydään. Docendo Oy. Jyväskylä.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työnilo ja into. Yrityskirjat Oy. Helsinki.

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2017. Alma Talent . Helsinki.

Rummukainen, T. 2008. Huippumyyjä. Yrityskirjat Oy. Helsinki.

Internet

Jokinen, P. 8.3 2018. Psykoterapeutti Satu Pihlaja ei saanut mitään aikaan, kunnes yksi oivallus mullisti kaiken – nyt hän tekee väitöskirjaa, harrastaen ohessa kahta tutkintoa ja kertoo, miten kuka tahansa voi kääntää kurssinsa. Luettavissa:
<https://www.hs.fi/paivanlehti/08032018/art-2000005595010.html> Luettu: 9.3.2018

Kainulainen, A. 2017. Motivaation johtaminen omassa ja työyhteisön elämässä. Finla Työ-terveys Oy. Luettavissa: <https://finla.fi/blogi/motivaation-johtaminen-omassa-ja-tyoyhteison-elamassa/> Luettu: 4.12.2017

Manninen, O. 2015. Digitalisaation Mahdollisuudet. Ekonomi. Luettavissa: <https://www.ekonomilehti.fi/digitalisaation-mahdollisuudet/> Luettu: 9.12.2017

Sinisalo, J. & Raudaskoski, E. 2017. Digitalisaation vaikutukset tulevaisuuden osaajan osaamisvaikutuksiin. Luettavissa: <http://www.oamk.fi/epooki/2017/digitalisaation-vaikutukset/> Luettu: 2.11.2017

Taanila, A. 2014. Mittaamisen luotettavuus. Luettavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/tag/reliabiliteetti/> Luettu: 10.3.2018

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Mitkä tekijät vaikuttavat motivaatioon

Opiskelen HAAGA-HELIASSA myyntityön koulutusohjelmassa ja teen opinnäytetyötä motivaation johtamisesta. Kyselyn tavoite on selvittää ne tekijät, jotka vaikuttavat Cubuksen työntekijöiden motivaatioon.

Kysely on suunnattu kaikille Cubuksen työntekijöille ja se on tärkeä osa opinnäytetyötä. Kysely tehdään täysin anonyymisti.

1. Ikä *

- ☐ 18-22
- ☐ 23-27
- ☐ 28-32
- ☐ 33-->

2. Työsuhde *

- ☐ Kokoaikainen (30h - yli 30 h/vko)
- ☐ Osa-aikainen (alle 30h/vko)
- ☐ Extraaja (Tarvittaessa töihin kutsuttava)

3. Työsuhteen kesto tähän asti *

- ☐ alle vuoden
- ☐ 1-3 vuotta
- ☐ 3-6 vuotta
- ☐ yli 7 vuotta

4. Alue, jolla työskentelen

- ☐ East
- ☐ North
- ☐ West
- ☐ Pääkaupunkiseutu

5. Opiskeletko tai onko sinulla Cubuksen lisäksi toinenkin työ *

- ☐ Kyllä, opiskelen
- ☐ Kyllä, käyn töissä
- ☐ Kyllä, opiskelen ja minulla on toinenkin työ
- ☐ Ei

Motivaationtaso tällä hetkellä

6. Vastaa alla oleviin väittämiin *

1 Täysin samaa mieltä 2 Lähes samaa mieltä 3 Neutraalikanta 4 Osittain eri mieltä 5
Täysin eri mieltä

	1	2	3	4	5
Työtehtävät tuntuvat sopivan haasteellisilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työilmapiiri on kannustava ja positiivinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi palautetta työkavereilta ja esimieheltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan itse vaikuttaa työni organisoimiseen ja suunnitteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen halukas oppimaan uutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan levättyä ja minulla on riittävästi vapaa-aikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että olen oikealla alalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Kuinka motivoitunut koet olevasi työtehtäviisi tällä hetkellä? *

- ☐ En lainkaan motivoitunut
- ☐ Osittain motivoitunut
- ☐ Sopivasti motivoitunut
- ☐ Olen todella motivoitunut

Kuinka tärkeänä koet seuraavat motivaatiotekijät

8. Mikä on sinulle tärkeää? Laita alla olevat motivaatiotekijät sijoille 1,2,3, 4 ja 5 *

1. Tärkein 2. Toiseksi tärkein jne...

	1	2	3	4	5
Palkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkaverit ja hyvä työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus edetä uralla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ itsessään (vaatteet, muoti, asiakaspalvelu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Status ja johdolliset tehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Kumman koet mieluisammaksi tavaksi saada tunnustusta hyvin tehdystä työstä *

- ☐ Aineellinen palkitseminen (rahallinen korvaus, lahjakortit, dinnerit ym.)
- ☐ Aineeton palkitseminen (urakehitys, suullinen ja kirjallinen tunnustus ym)
- ☐ En osaa sanoa

10. Vastaa alla oleviin väittämiin *

1 Täysin samaa mieltä 2 Lähes samaa mieltä 3 Neutraalikanta 4 Osittain eri mieltä 5 Täysin eri mieltä

	1	2	3	4	5
Kiinteäpalkka ja bonukset vaikuttavat merkittävästi työpanokseeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluaisin osallistua tavoitteiden suunnitteluun ja asettamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Haluaisin kehitellä uusia ideoita ja strategioita, jotka parantaisivat tiimin tulosta	○ ○ ○ ○ ○
Tiimien väliset kilpailut ovat hauskoja	○ ○ ○ ○ ○
Työntekijöiden väliset kilpailut ovat hauskoja	○ ○ ○ ○ ○
Mielestäni yhteisillä tilaisuuksilla ja tapahtumilla ei ole juurikaan vaikutusta yhteishenkeen	○ ○ ○ ○ ○
Haluaisin säännöllisesti palautetta esimiehiltäni	○ ○ ○ ○ ○
Työkavereiden tunnustus ja tuki ovat minulle tärkeitä	○ ○ ○ ○ ○
Työkaverin mielialalla on vaikutusta omaan mielialaani	○ ○ ○ ○ ○
Lepo ja vapaa-aika ovat minulle tärkeitä ja niiden puute alentaa suori- tuskykyäni	○ ○ ○ ○ ○
Haluaisin saada ja ottaa vastuuta yrityksen tuloksesta ja tavoitteiden toteutumisesta	○ ○ ○ ○ ○
On kivaa saada vastuullisia työtehtäviä ja oppia uutta	○ ○ ○ ○ ○

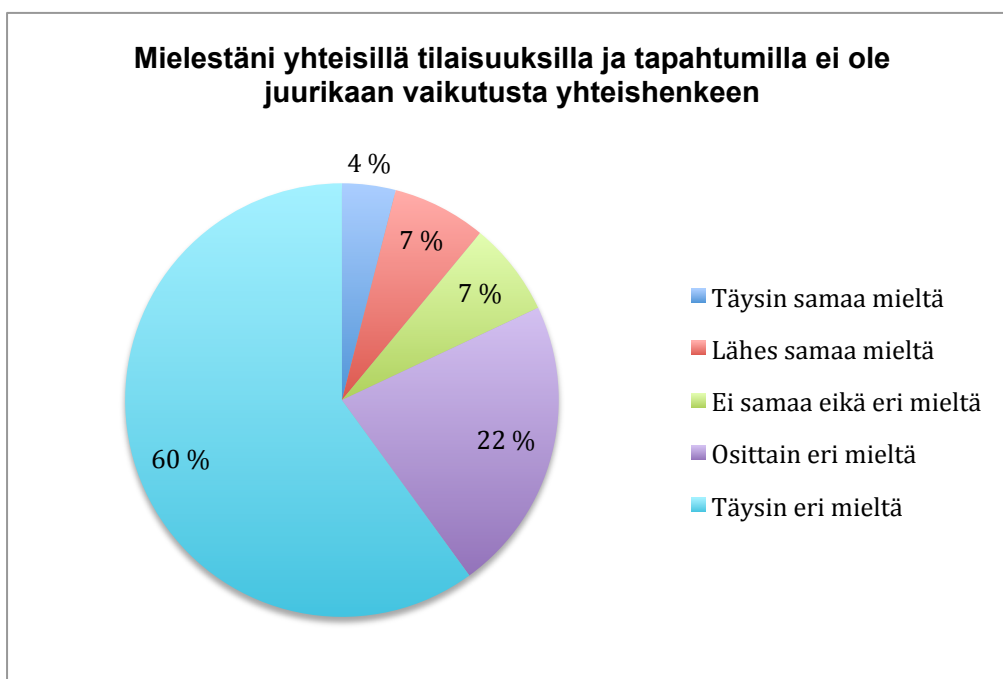
11. Antoiko Cubuksen Motimate Training App sinulle uutta tietoa Cubuksen tuotteista, arvoista tai tavoitteista? *

- ☐ Kyllä, opin paljon uutta
- ☐ Kyllä, opin jonkin verran uutta
- ☐ En opinnut lainkaan uutta
- ☐ En ole viel tehnyt kyseisiä tehtäviä

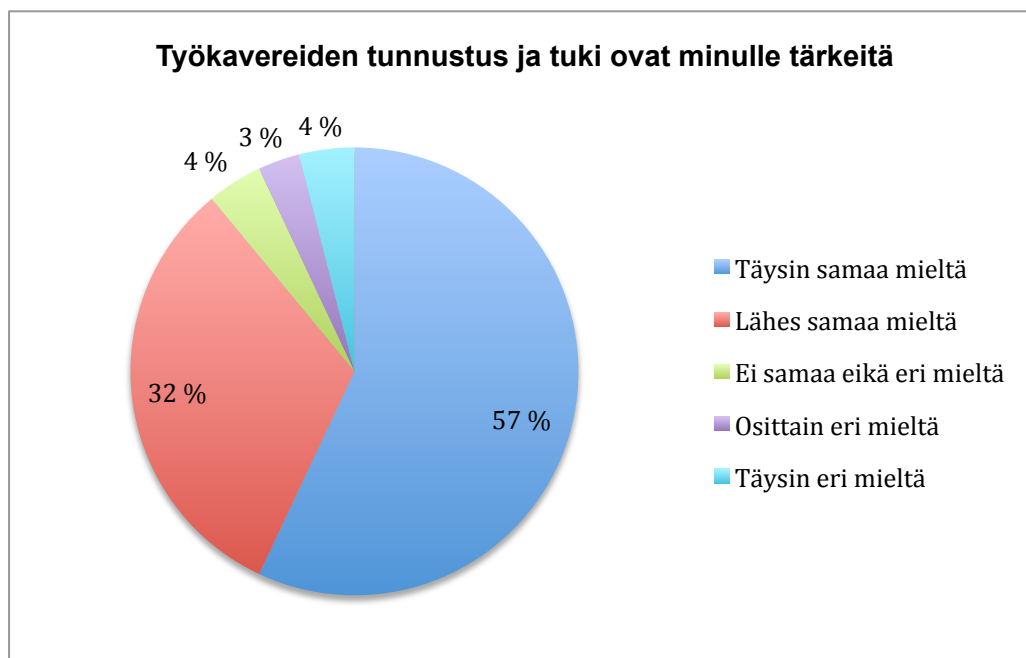
12. Onko sinulla vielä jotain motivaatioosi vaikuttavia tekijöitä, jotka eivät käyneet kyse-
lystä ilmi, mutta vaikuttavat tämän hetkiseen motivaationtasoosi? Voit vastata muuta-
malla sanalla

(Esim. Henk.koht elämäntilanne, sairaus, suhteet työn ulkopuolella tai sisällä yms.)

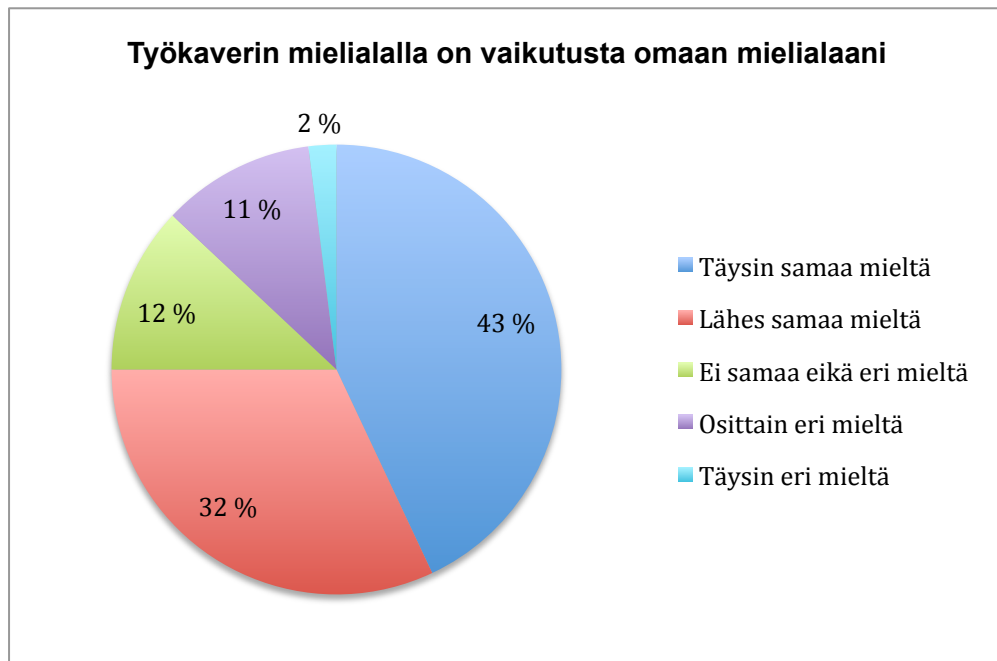
Liite 2.Tutkimuskaaviot



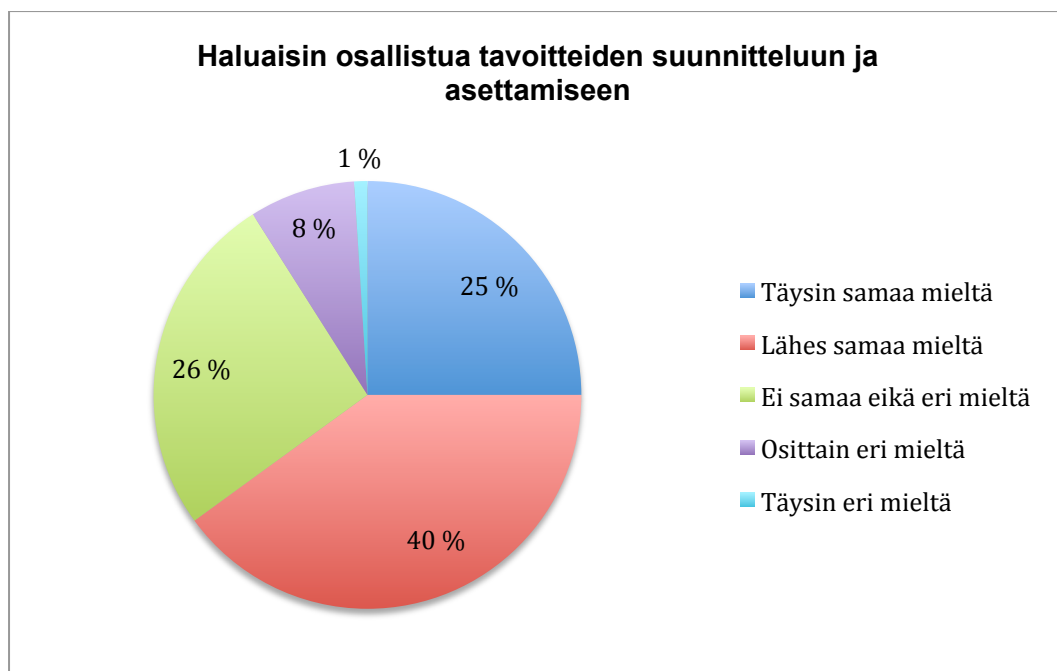
Kaavio 9. Yhteisten tilaisuuksien ja tapahtumien vaikutus motivaatioon



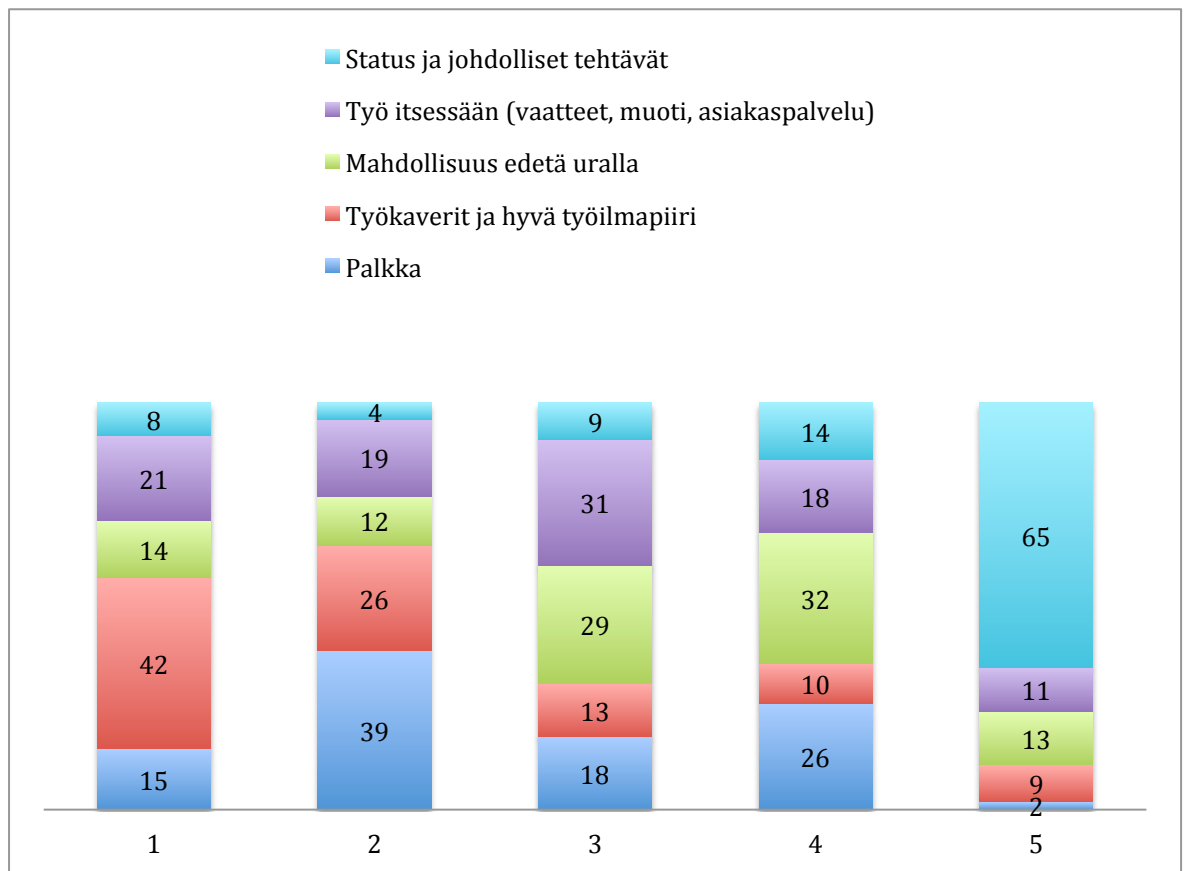
Kaavio 10. Työkavereiden tuen ja tunnituksen merkitys



Kaavio 11. Työkavereiden mielialan vaikutus



Kaavio 12. Tavoitteiden asettamiseen osallistuminen



Kaavio 13. Cubuksen työntekijöiden mielipidejakauma eri motivaatiotekijöiden tärkeydestä